

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TOMA DE
DECISIONES DE FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE NUEVO PROGRESO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ELABORADO POR

JEINER JAMER ARÉVALO BARBOZA

TINGO MARÍA, PERÚ

2018



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 010-2019-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 15 días del mes de abril de 2019, siendo las 11:00 am., reunidos en el auditorio del Centro de simulación de negocios y asesoría empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 299/2018/D-FCEA, de fecha 02 de octubre de 2018, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TOMA DE DECISIONES DE FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVO PROGRESO

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas AREVALO BARBOZA, Jeiner Jamer, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : MUY BUENO

Siendo las 12:10 am., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 15 de abril de 2019.

Dr. Misael A. Alvarado Paucar
Presidente del Jurado

Dr. Miguel Angulo Cárdenas
Miembro

Mag. Nebenka Caro Potokar
Miembro



Dr. Víctor Chacón López
Asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TOMA DE
DECISIONES DE FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE NUEVO PROGRESO**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

JEINER JAMER ARÉVALO BARBOZA

TINGO MARÍA, PERÚ

2018

REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol. 294-2018-CU-R-UNAS)

I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Título de tesis : Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

Autor : Arévalo Barboza, Jeiner Jamer
DNI: 47870182
Título conducente a: Licenciado en Administración
Año de sustentación y aprobación: 2019-2018

Asesor de tesis : Dr. Víctor Chacón López

Área Académica: Gestión del Talento Humano

Programa de investigación:
2: Desarrollo Social - PICSDS

Línea(s) de investigación(s):
2.1: Capital Humano

Lugar de ejecución:
Distrito de Nuevo Progreso, Provincia de Tocache,
Departamento de San Martín.

Duración: Inicio : 7 de enero de 2018
Término : 11 de enero de 2019

Financiamiento:
FEDU : -.-
Propio : S/. 4,070.00
Otros : -.-

DEDICATORIA

A Dios porque ha estado conmigo en cada etapa de mi vida, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, Susana Barboza Guevara y Jamer Arévalo Lozano, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, brindándome su amor incondicional.

A mis hermanos, Jhonatan Smith Arévalo Barboza, por su compañía y ser mi motivación para superarme en esta vida.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, alma mater en mi formación profesional, por darme la oportunidad de superarme y ser una persona útil en la sociedad.

A mi asesor el Dr. Víctor Chacón López, por su constante y paciente seguimiento, compartiendo su tiempo de manera generosa durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A mis jurados, Dr. Misael Alvarado Paucar, Dr. Miguel Angulo Cárdenas, Mag. Nebenka Caro Potokar, por sus relevantes aportes, críticas y sugerencias durante el proceso de desarrollo de esta investigación.

A los docentes de la especialidad de administración por su enseñanza, motivación y apoyo para lograr la culminación de mi carrera.

Al Ing. Sister Esleiter Valera Ramírez, alcalde de la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso (periodo 2015-2018), por brindarme la oportunidad de poder realizar la presente investigación en dicha entidad y brindarme las facilidades del caso.

Al gerente de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso, y a cada uno de los servidores municipales quienes amablemente apoyaron brindando datos (cuestionario de encuesta) para el desarrollo del estudio.

CONTENIDO

I.	RESUMEN	1
II.	ABSTRACT	1
	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1.	BASE TEÓRICOS	7
2.1.1.	COMUNICACIÓN	7
2.1.2.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	24
2.1.3.	TOMA DE DECISIONES	39
2.2.	ANTECEDENTES	56
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	61
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	64
3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	64
3.2.	MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	64
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.3.1.	POBLACIÓN	65
3.4.	MUESTRA	66
3.5.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.5.1.	INSTRUMENTO	66
3.5.2.	TÉCNICA.....	66
3.6.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	66
3.7.	PROCEDIMIENTOS	67
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	69
4.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	69
4.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	71
4.2.1.	COMUNICACIÓN ASERTIVA	72
4.2.2.	COMUNICACIÓN EFECTIVA	75
4.3.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES ...	78
4.3.1.	DECISIÓN EFICIENTE	78
4.3.2.	DECISIÓN EFICAZ	81

4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	84
4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	84
4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	86
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	90
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXO	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La eficiencia y eficacia de la comunicación	26
Tabla 2. Esquema del diseño de investigación	65
Tabla 3. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	67
Tabla 4. Validez de instrumento por juicio de experto.....	68
Tabla 5. Características de la muestra (N=40).....	69
Tabla 6. Estadísticos descriptivos de la variable comunicación organizacional interna	71
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de indicadores de la comunicación asertiva	73
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión comunicación efectiva	75
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de la variable toma de decisiones	78
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión decisión eficiente	79
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión decisión eficaz	82
Tabla 12. Correlación entre desarrollo comunicación organizacional interna y toma de decisiones.....	84
Tabla 13. Correlación entre la dimensión comunicación asertiva y toma de decisiones	86
Tabla 14. Correlación entre la dimensión comunicación efectiva y toma de decisiones	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la comunicación	13
Figura 2. Mejoramiento de las comunicaciones en las organizaciones	17
Figura 3. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación asertiva	73
Figura 4. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación efectiva	76
Figura 5. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión decisión eficiente	80
Figura 6. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión decisión eficaz.....	82
Figura 7. Dispersión entre comunicación organizacional interna y toma de decisiones	85
Figura 8. Dispersión entre comunicación asertiva y toma de decisiones	87
Figura 9. Dispersión entre comunicación efectiva y toma de decisiones	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos	101
Anexo 2. Operacionalización de variables	103
Anexo 3. Matriz de consistencia.....	104

I. RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la existencia de correlación significativa entre la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. La recolección de datos se realizó mediante encuesta, para ello se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert compuesto de 18 ítems, de los cuales 10 ítems se formularon en relación a la variable comunicación organizacional interna, y 8 para la variable toma de decisiones. El cuestionario se aplicó a (N = 40) funcionarios públicos de la Municipalidad de Nuevo Progreso. Metodológicamente el estudio corresponde al tipo aplicado de nivel correlacional, con método deductivo, de diseño de corte transversal. Para el análisis de los datos recolectados, se utilizó tanto estadísticas descriptivas como prueba inferencial. En el contraste de hipótesis, se aplicó la estadística inferencial de prueba de correlación Rho de Spearman (r_s).

Los resultados permitieron demostrar estadísticamente correlaciones significativas (P -valor = 0.000) en todas las pruebas de hipótesis contrastadas. Determinándose una correlación directa entre comunicación organizacional interna y toma de decisiones, a un nivel calificado como moderado ($r_s= 0.609$). También se determinó correlación directa con grado de calificación moderada, entre la toma de decisiones con la dimensión comunicación asertiva ($r_s= 0.595$), y comunicación efectiva ($r_s= 0.558$).

Palabras clave: comunicación organizacional interna, comunicación asertiva, comunicación efectiva, toma de decisión, decisión eficiente, decisión eficaz.

II. ABSTRACT

The objective of the study was to determine the existence of a significant correlation between the internal organizational communication and the decision making of officials at the Nuevo Progreso district municipality. The data collection was done using a survey, for which a Likert type scale questionnaire was given, made up of eighteen items, of which ten items were formulated with relation to the variable of internal organizational communication and eight for the variable of decision making. The questionnaire was given to (N = 40) public officials of the Nuevo Progreso municipality. Methodologically, the study corresponds to the applied type, at a correlational level, with the deductive method, of a cross-sectional design. For the analysis of the collected data, descriptive statistics as well as inferential testing were used. For the contrasting of the hypothesis, Spearman's Rho (r_s) correlation test for inferential statistics was applied.

The results allowed for the demonstration of a significant statistical correlation (P -value = 0.000) in all of the contrasted hypothesis tests. A direct correlation was determined between the internal organizational communication and decision making, at a level that qualifies as moderate ($r_s= 0.609$). Also, a direct correlation with a degree of qualification of moderate was determined between decision making and the dimension of assertive communication ($r_s= 0.595$) and with effective communication ($r_s= 0.558$).

Keywords: internal organizational communication, assertive communication, effective communication, decision making, efficient decision, effective decision

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones tanto públicas y privadas están prestando mayor atención a la comunicación organizacional interna, ya que es un elemento indispensable para crear un clima de compromiso e interrelación comunicativa eficiente en donde se comparta información, ideas y posiciones, etc. para la consecución de los objetivos organizacionales. La comunicación interna en el sector público juega un papel muy importante, ya que actúa como soporte de su operatividad, el cual busca que la administración sea efectiva teniendo como fin el bien común. En la coyuntura actual se observa que muchos problemas de toma de decisiones en la administración son consecuencia de una comunicación de mala calidad, con deficiencias en la provisión de información clara, específica y confiable. En esta perspectiva la comunicación debería dar soporte objetiva a las decisiones, para que su efectividad se refleje en los resultados y efectos positivos de tales decisiones tomadas.

Por tanto, el estudio sobre comunicación organizacional interna y toma de decisiones, es importante para la gestión administrativa pública. Más aún cuando existe evidencias perceptivas de que las administraciones aquejan problemas de malas decisiones por la deficiente comunicación interna existente.

León (2011, p.66), menciona que por medio de la comunicación integrada las organizaciones deben lograr el cumplimiento cabal de cada uno de los objetivos, metas y fines planteados en cada subsistema. De esta manera la comunicación puede contribuir estratégicamente al buen posicionamiento, consolidación y sustentabilidad de la

organización. Por desgracia, la comunicación integrada en las organizaciones comúnmente es reducida en sus ámbitos de acción y en sus alcances.

Según De Castro (2014, p.5), la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Con respecto a la comunicación interna, Izquierdo (2012, pp.238-240), indica que esta ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor [...]. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. También manifiesta que la comunicación dentro de las organizaciones juega un papel importante, en la actualidad es considerada como una herramienta estratégica de dirección y desarrollo de personas que influye no solo en su funcionamiento sino también en su formación y mantenimiento.

Los autores Aparicio & Blanco (2007, p.121), indican que la clave del éxito en la mayoría de las empresas consiste en establecer unas vías de comunicación eficaces. Una empresa con un buen sistema de comunicación posee un valioso activo, [...]. Muchas empresas han hecho de la comunicación un valor que las diferencia de otras, de forma que esto repercute directamente en la imagen que se tiene de la organización, en su productividad y, por supuesto, en el bienestar de sus trabajadores, que se sienten más ligados y valorados dentro de las empresas. Además, los autores indican que la comunicación es la base de las organizaciones que buscan la calidad total.

Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la «parcialidad» de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso [...] (Gan & Triginé, 2006, p.209).

Con respecto a la toma de decisiones Dávalos (2011, p.77), menciona que esta requiere análisis y orden de ideas y hechos; objetividad, en cuanto a información y contexto; reflexión crítica y, sobre todo, la firme intención de llevar a buen término una situación.

Gareth (2008, p.340), explica que la toma de decisiones impulsa la operación de la organización, en cuyo centro hay un conjunto de reglas y rutinas para la toma de decisiones que brindan estabilidad y le permiten con el tiempo reproducir su estructura, actividades y competencias esenciales. Estas rutinas otorgan a la organización memoria y a los gerentes soluciones programadas a los problemas, lo que a su vez aumenta la eficacia organizacional. Sin embargo, [...] las rutinas también pueden elevar la inercia. Si una organización es rutinaria y no puede tomar decisiones que le permitan adaptarse y modificar su ambiente, puede fracasar [...]. Para evitar que esto suceda, [...] tienen que fomentar el aprendizaje organizacional.

En relación a la importancia del tiempo en las decisiones, Zornoza & Dalmau (2009, p.431), señalan que el tiempo es un factor clave en la toma de decisiones; ante un problema o la necesidad de tomar una iniciativa, hay que decir, y hay que decidir a tiempo. El retraso en la toma de decisiones no hace más que complicar las cosas, haciendo más difícil la solución de las mismas; no obstante, tampoco hay que precipitarse tomando

la decisión antes de disponer de toda la información necesaria para evaluar la situación de una forma correcta.

Rodríguez & Márquez (2012, p.66), manifiestan que se ha evidenciado que en cualquier campo y situación la toma de decisiones depende en gran medida de la información, en el contexto institucional en donde “casi todo va engranado con casi todo”, una buena red de comunicaciones resulta vital para la eficiencia, el buen orden y bienestar de todo el personal.

Por último, Vicente & Ayala (2008, p.260), da a conocer que la comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar distintas opciones.

Delimitando el estudio en el problema se expone que en la administración pública existe conflicto generalmente ligado a intereses particulares por determinados grupos, los cuales crean un clima deficiente, que afecta a la fluidez de la interacción comunicativa para la consecución de objetivos organizacionales, conllevando como efecto a decisiones que repercuten negativamente en la organización y suelen trascender tales daños en la población.

Es así que la investigación se justifica debido a la gran importancia que tiene la comunicación organizacional interna en el proceso de toma de decisiones. Además de que su estudio sirve como base para una buena gestión administrativa pública, ya que la comunicación organizacional interna es el pilar que sostiene la interacción por donde fluyen un conjunto de contenido de información tanto verbal como no verbal, los cuales son de soporte en la calidad de toma de decisiones. En síntesis, la comunicación es el medio que permite la interacción entre las unidades orgánicas.

Ante lo descrito en los párrafos anteriores, en el estudio se planteó como interrogante general lo siguiente: ¿Una comunicación organizacional interna tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso?. Así también se plantearon dos interrogantes específicas formulados de la siguiente manera: ¿Una comunicación asertiva tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso? y ¿Una comunicación efectiva tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso?.

Para poder responder a estas interrogantes se plantearon objetivos tanto general y específicos. Con el objetivo general se determinó el grado de relación entre la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Y con los objetivos específicos se determinó el grado de relación entre la comunicación asertiva y la toma de decisiones de funcionarios; y además del grado de relación entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

Para confirmar a la interrogante del estudio, se planteó como hipótesis general afirmando de que la comunicación organizacional interna sí se relacionaba directamente y significativamente con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Además de planteamientos de hipótesis específicas, con afirmaciones en el que la comunicación asertiva sí se relacionaba directamente con la toma de decisiones de funcionarios; como también la comunicación efectiva se relacionaba significativamente y directamente con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICOS

2.1.1. COMUNICACIÓN

Dávalos (2011, p.2) menciona que los estudiosos de la Psicología, la Sociología y la Antropología han coincidido en que la comunicación surge con la existencia misma de los seres vivos: unos le atribuyen al ser humano la habilidad de codificar, decodificar y combinar una serie infinita de lenguajes, mismos que le permiten interrelacionarse en diversos y variados contextos; otros aseguran que esta capacidad va más allá del ser humano, aseveran que todo ser vivo se comunica. Ambas hipótesis pueden ser reales y verificables, pero lo interesante es que a través de la historia se ha comprobado que no podemos prescindir de la comunicación: es parte de la sociedad y su esencia vital.

El término comunicación tiene su origen en los vocablos latinos *communicare*, que significa exponer ideas, pensamientos y sentimientos y *communis*, que significa común; por tal motivo, cuando nos comunicamos establecemos una comunidad con otros, a quienes hacemos partícipes. Esto nos lleva a conceptualizar la comunicación como un proceso y actividad inherente a la naturaleza humana, que implica la interacción y puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos lenguajes y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás. Su importancia radica en que es un hecho sociocultural, fundamental y activo en el estudio del comportamiento

humano. Sin la comunicación, no existirían las sociedades (Dávalos, 2011, p.3). También el autor menciona que [...] un acto comunicativo puede responder a diversos fines: transmitir información, influir en otro, manifestar estados de ánimo, pensamientos o sentimientos; en fin, cualquiera que sea la idea, hay un intercambio entre dos o más personas. Igualmente es un proceso cíclico en el cual intervienen varios elementos y acciones que es importante de analizar.

Según Gonzales (2006, p.137), la comunicación en la organización empresarial se puede definir como proceso a través del cual se intercambia información dentro de la empresa y, entre ésta y su entorno. También menciona que en las organizaciones se produce un intercambio de información entre las personas que la integran, tanto en las relaciones entre los individuos como el desarrollo de las distintas actividades en el trabajo. También indica que fomentar la eficacia de la comunicación como mecanismo para desarrollar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos empresariales, es una labor que debe ser desempeñada desde la dirección. El autor explica también que la comunicación se hace necesaria en la empresa, para la obtención de información del entorno donde se desarrolla la actividad.

La comunicación integrada

León (2011, p.66), da a conocer que con frecuencia se observa que la comunicación mercadológica, creativa, administrativa, de negocios y publicitaria en las organizaciones trabaja bajo principios diferentes a la comunicación corporativa y la comunicación interna, debido a que no hay una visión integral que posibilite homogeneizar, organizar, jerarquizar y distribuir los mensajes para los públicos estratégicos de cada organización. El resultado son estrategias de comunicaciones diversas al interior de una misma unidad que es la organización; se tienen, por

tanto, principios o mensajes rectores divergentes y con un impacto de poca penetración y duración. De ahí que comunicar desde una perspectiva integrada sea una necesidad y un reto para las organizaciones, el cual puede asumirse mediante la comprensión del concepto de comunicación integrada, que engloba a la comunicación creativa, la administrativa, la mercadológica, la corporativa y la interna. De esta forma, las organizaciones podrán incorporar mensajes clave en los seis ámbitos propios de las organizaciones y, por tanto, de la comunicación.

A pesar de la afirmación anterior, hay que avanzar con mayor profundidad en la temática de la comunicación como elemento dinamizador de las organizaciones. Deben recordarse las partes integrantes de toda organización, independientemente de que se trate de una de índole internacional, pública, privada o del tercer sector (León, 2011, p.67).

La comunicación integrada en las organizaciones constituye el fundamento vital que permite a los componentes del sistema dinamizarse y mantenerse en operación. Un enfoque integrado de la comunicación logra uniformidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos desde la planeación, en la ejecución, empleo de medios y herramientas y la evaluación de la misma. Así, habría una línea rectora en todos los mensajes creados y transmitidos. Esta visión de 360 grados de la comunicación contempla que la organización es una comunidad viva de personas que evoluciona y cambia en su interacción constante con el entorno o suprasistema. Ante la necesidad evidente de diálogo, por parte de las organizaciones con sus diversos públicos, es importante identificar los cinco modos de comunicación existentes enunciados con anterioridad (León, 2011, pp.69-70):

a. Comunicación creativa. En la nueva economía que se sustenta en los pilares de la información y el conocimiento y la integración tecnológica, la comunicación creativa juega un papel fundamental, ya que es aquella que integra las diferentes habilidades y talentos de sus estrategias para la solución de problemas e identificación de áreas de oportunidad. Así opera en tres niveles: investigación, innovación y desarrollo. Estas tres fuentes de valor y beneficio son fundamentales en una era ligada con la creación y explotación de activos intangibles y de cadenas de valor simbólicos que a su vez derivarán en bienes y servicios.

b. Comunicación mercadológica. Contempla la comunicación hacia todos los públicos externos, su finalidad es orientar a la organización hacia las oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión y valores, ofreciéndole un potencial de crecimiento o rentabilidad. Se soporta en áreas como: publicidad, branding, benchmarking, investigación de mercados, selección de medios, conducta y comportamiento del consumidor. Bajo una mirada estratégica su visión es a mediano y largo plazo, permitiendo que el mensaje, producto, bien o servicio penetre en la mente del receptor y éste, a su vez, se vuelva leal y fiel a los mensajes que la organización emita, redundando en productividad, crecimiento e impacto social.

c. Comunicación corporativa. Integra todos los mensajes que la organización proyecta hacia públicos internos y externos para dar a conocer su misión y visión estableciendo puentes y empatías entre todos ellos. Se apoya en herramientas dinámicas, planificadas y concretas como: las relaciones públicas, la logística y organización de eventos, la imagen y la reputación, la identidad corporativa, el plan estratégico, el cabildeo y los que responden ante las crisis y los riesgos. Con todas

ellas se construye y define la identidad, personalidad y reputación de la organización (Minguez, 2008, como se cita en León 2011).

d. Comunicación interna. Contempla la que se establece entre el público interno y los públicos intermedios de la organización con el fin de incrementar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros elevando la dignidad de cada uno de ellos. Sus herramientas son la comunicación gerencial, la identidad corporativa, la comunicación grupal, la capacitación y las relativas a clima y cultura organizacional. Es una respuesta a la búsqueda de motivación e identificación del equipo humano para potenciar sus virtudes y sentimientos de pertenencia y corresponsabilidad, reduciendo la incertidumbre, el rumor y propiciando la confianza y la competitividad.

e. Comunicación administrativa. Es la que regula la mayor parte de los actos administrativos y las relaciones entre los sujetos que participan en la organización. Vista la comunicación como servicio, busca fortalecer las relaciones administrativas. Sus instrumentos son el plan estratégico global de comunicación, la planeación y conducción de reuniones, la comunicación de negocios, la auditoría de comunicación y el control central y monitoreo del entorno.

Comunicación externa

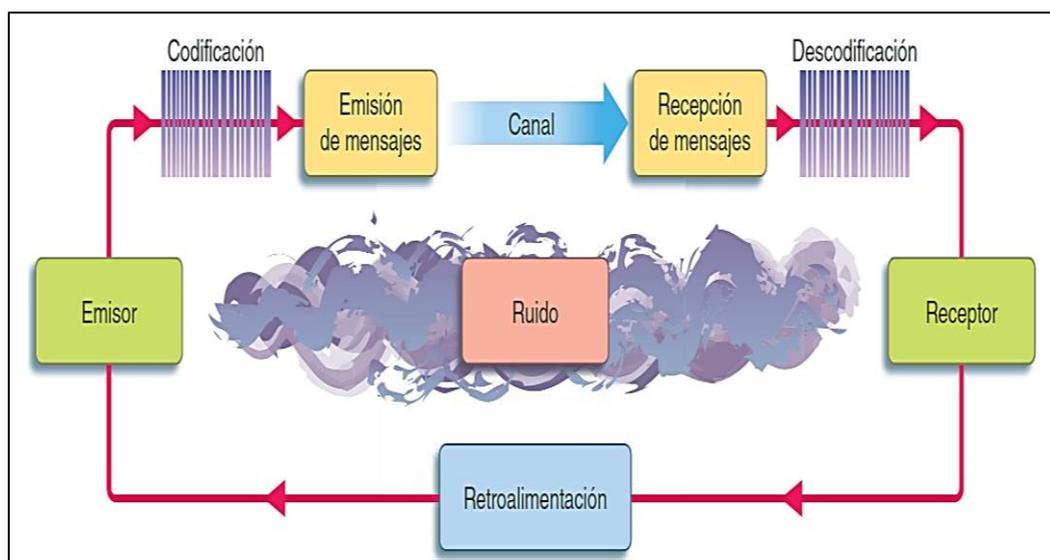
La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas y promoción. Las organizaciones están influidas por un conjunto de factores externos que no pueden controlar, y que influyen de forma significativa en su funcionamiento. Por tanto, se hace necesaria la comunicación externa entre la organización y el entorno de la misma. La publicidad se considera como una comunicación en un solo sentido, ya que el emisor lanza una información a un

sujeto o grupo de ellos, sin que necesariamente exista una respuesta por parte del receptor. Las relaciones públicas, por su parte, se pueden considerar como una comunicación en los dos sentidos, ya que lo que se pretende es dar información sobre la propia empresa, y sobre diversas cuestiones (sociales, culturales, etc) que interesen de la misma. Por lo general, se recibe una respuesta sobre dicha información, por parte del receptor o receptores (Gonzales, 2006, p.150).

La promoción, en el ámbito organizacional, va encaminada a dar información oportuna sobre un determinado producto. Se considera como una comunicación bilateral, ya que la finalidad de la promoción es transmitir un mensaje al receptor o receptores sobre un determinado producto, de forma que exista una respuesta por su parte en cuanto al mismo (Gonzales, 2006, p.150).

2.1.1.1. ELEMENTOS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

El proceso comunicativo como tal se remonta a Aristóteles, quien afirmó que la comunicación era la ciencia de la retórica: “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. A este filósofo le siguieron estudiosos como Lasswell, Schramm, Maletzke, Roman Jakobson, entre otros, quienes fueron complementando el ciclo, utilizado actualmente, [...] (citado en Dávalos, 2011, p.3).



Fuente: Ruiz, Gago, García, & López (2013, p.43).

Figura 1. Elementos de la comunicación

Cada vez que se produce comunicación, por breve o intrascendente que parezca, todos los elementos participan; su intrínseca vinculación los activa uno a uno hasta que se completa el ciclo. Los componentes se encuentran relacionados y si se acciona uno, entran en funcionamiento los demás. Se debe tener en cuenta que la codificación y decodificación no son elementos, son procesos propios del emisor y el receptor (Dávalos, 2011, p4).

Según indica Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006, pp.422-425), el modelo contemporáneo del proceso de la comunicación más común es básicamente una elaboración del trabajo de Shannon y Weaver y Schramm. Estos investigadores se interesaron en describir un proceso general de comunicación aprovechable en todas las situaciones. El modelo que evolucionó de sus trabajos es útil para comprender la comunicación. Los elementos básicos son un emisor, codificador, mensaje, medio, decodificador, receptor, retroalimentación y ruido.

Emisor: en el marco de la organización, el emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.

Codificación: con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor. Por ejemplo, a menudo un administrador toma información contable, informes de ventas y datos de cómputo, y los traduce en un mensaje (es decir, en un informe general de la situación). Así, la función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje.

Mensaje: el resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje verbal o no verbal. Los administradores tienen numerosas intenciones al comunicarse, como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de los demás, conseguir que los acepten a ellos o sus ideas, o inducir una acción. El mensaje, pues, es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. Las decisiones relacionadas con ambos son inseparables.

Ahora bien, no son tan evidentes los mensajes indeliberados que se emiten en silencio o con inacción sobre un tema particular, así como decisiones sobre qué metas y objetivos no perseguir o qué método no aplicar. Por ejemplo, utilizar un método de evaluación del desempeño en lugar de otro envía un “mensaje” a ciertas personas. Los mensajes también pueden destinarse a transmitir por la superficie cierta información cuando es otra la información que en verdad se comunica.

Medio: El medio es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas. El uso creciente de los medios electrónicos computarizados y de tecnologías de comunicación ha avivado el

interés en la función que desempeña el medio en los diversos aspectos de la comunicación en las organizaciones.

Decodificación y receptor: Para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor. La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así, la decodificación consiste en interpretación. El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia. Así, un vendedor decodifica un memorando del presidente de la compañía de manera distinta que el gerente de producción. Una supervisora de enfermería decodifica un memorando del director del hospital de modo diferente que el jefe de cirujanos. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación. Lo anterior subraya la importancia de que el emisor tenga presente al receptor.

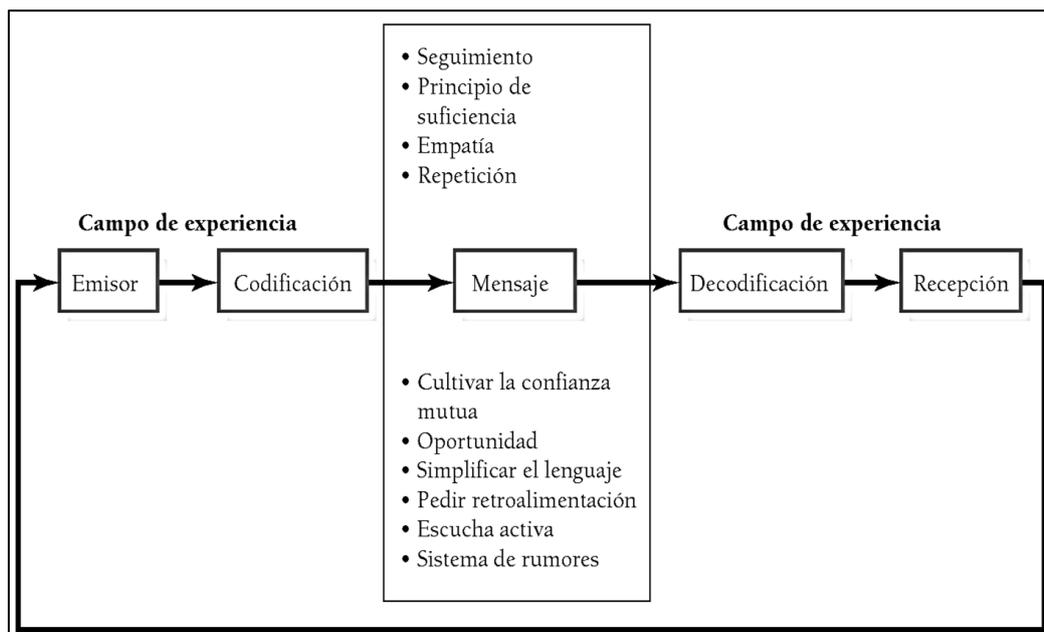
Retroalimentación: es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de comunicación unidireccional son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor. Esto aumenta las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido. Un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el emisor determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida. Los procesos de comunicación bidireccionales ofrecen esta importante retroalimentación del receptor al emisor.

En el caso de un administrador, la retroalimentación de la comunicación llega de muchas maneras. En los encuentros en persona se posibilita la retroalimentación directa en los intercambios verbales, como los medios sutiles de comunicación de las expresiones faciales de descontento o incompreensión. Por su parte, los medios

indirectos de retroalimentación (mengua de la productividad, mala calidad de los productos, aumento del ausentismo o la rotación, y descoordinación o conflictos entre las organizaciones) revelan trastornos de la comunicación.

Ruido: en el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos de la comunicación. Por ejemplo, un administrador con mucha prisa puede enviar a sus subordinados un mensaje de correo electrónico escrito con gran premura y después descubre que la redacción del mensaje hizo enojar a varios empleados, que pensaron que era grosero e impositivo. En este caso, los subordinados confirieron un significado distinto al mensaje contenido en el correo electrónico y de hecho ignoraron la información concreta que se envió.

Los elementos expuestos en esta sección son esenciales para que ocurra la comunicación; sin embargo, no deben verse como elementos separados. Por el contrario, son enunciaciones de los actos que se materializan para que ocurra cualquier comunicación. La comunicación puede ser vertical (superior a subordinado, subordinado a superior) o bien horizontal (entre compañeros). También puede comprender a un individuo o a un grupo. Pero los elementos citados deben estar presentes.



Fuente: Ivancevich, et al. (2006, p.443).

Figura 2. Mejoramiento de las comunicaciones en las organizaciones

Importancia de la realimentación

Según Dalton, Hoyle, & Watts, (2007, p.88), un mensaje no surtirá efecto si el receptor no lo entiende. Sin importar si somos el emisor o el receptor, tenemos la responsabilidad de determinar si se recibió correctamente. Para esto sirve el proceso de retroalimentación. Es la información que se transmite al emisor que evalúa el mensaje e indica lo que el receptor entendió.

Dado que la retroalimentación sirve para aclarar la comunicación, una parte importantísima del proceso consiste en verificar, determinar y superar las barreras (distorsión y bloqueos). La eficacia de la retroalimentación depende de su oportunidad y muchas veces de su precisión (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, p.88).

Una retroalimentación adecuada mejora la comunicación, ahorra tiempo y aminora la posibilidad de errores y de problemas de relaciones humanas. Es rápida en la comunicación personal: tanto el oyente como el hablante se la suministran constantemente en forma verbal o no verbal. Un ejemplo: fruncir el ceño, asentir

con la cabeza, expresiones orales de acuerdo o desacuerdo, preguntas, afirmaciones, pausas. El silencio es a veces una forma extraordinariamente poderosa de retroalimentación, pues comunica poder, incertidumbre, aprobación o desaprobación. Si usted emite un mensaje querrá retroalimentación de las personas a quienes se lo envía, pues sólo así podrá determinar si ha sido recibido e interpretado en forma correcta (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, p.89).

Barreras de la comunicación

Una mala comunicación puede ocasionarnos serios problemas en la vida personal y en el trabajo. Los expertos han descubierto varios factores que pueden provocar distorsiones y bloquear la comunicación. Algunos de ellos se encuentran en los sentidos, en el significado de las palabras, en las emociones y actitudes tanto del emisor como del receptor. He aquí otros: expectativas referentes a los papeles, personalidad, aspecto físico, prejuicio, cambios, mala organización de las ideas, escuchar en forma deficiente y sobrecarga de información (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, p.91).

Las barreras de comunicación según Dávalos (2011, p.13), son cinco:

- a) Físicas. Alteraciones o defectos de los medios físicos, mecánicos o virtuales que se utilizan para enviar o recibir el mensaje. El elemento más afectado es el canal.
- b) Fisiológicas. Deficiencias orgánicas (auditivas, visuales, enfermedades, incapacidades, etc.) del emisor o del receptor.
- c) Psicológicas. Surgen de las diferencias de personalidad, de comportamiento o la formación del emisor o el receptor. Las distintas visiones culturales o filosóficas del mundo también crean rompimiento del ciclo comunicativo.

- d) Semánticas. Aquí el obstáculo es el manejo inadecuado del código verbal (al hablar o escribir con palabras), cuyos significados son desconocidos, imprecisos o ambiguos para el emisor o el receptor. Cada uno puede interpretar una palabra o texto de acuerdo con su cultura, vivencias o preparación.
- e) Administrativas. Barreras que han surgido a raíz de la vida empresarial debido a una inadecuada estructura administrativa, una mala planeación o a deficiencias en los ámbitos operativos y de mando.

Hablar de comunicación, verbal o no verbal, su proceso y sus barreras es hablar de cultura. Es pensar en un grupo de seres humanos que se necesitan unos a otros para subsistir. En este análisis conviene considerar al menos dos aspectos:

- a) La conducta está, ineludiblemente, asociada al conjunto de la comunicación de la persona: una sola expresión facial es interpretada en su conjunto, no como algo aislado sino como una expresión completa con un significado que posiblemente identifique a la persona como amable, digna de confiar o de cuidado.
- b) La interpretación de los mensajes no verbales está vinculada a la comunicación verbal. Intuitivamente, es notoria la intención emocional de los movimientos no verbales, con lo que se nos dice verbalmente. Es por ello que cuando hacemos consciente este proceso, debemos cuidar que la comunicación no verbal sea congruente con la comunicación verbal y viceversa e identificar el contexto idóneo para que el proceso comunicativo cierre el ciclo positivamente.

2.1.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El estudio de la comunicación organizacional se ha vuelto un tema de gran interés, por lo que se han escrito infinidad de textos sobre la materia (Andrews y Baird, 2004; Argenti, 2005; Daniels, Spiker y Papa, 1997; Lucas, 2004; Lacasa, 2004; Eisenberg y Goodall, 2003; Fernández Collado, 2002; Jablin y Putnam, 2004; Miller, 2005; Stohl, 1995), lo cual demuestra que el campo de la comunicación organizacional está ocupando cada día más espacios en las universidades e instituciones de educación superior de Estados Unidos, América Latina y Europa (citado en Fernández, & Galguera, 2008, p.98).

Al estudiar las propuestas en la investigación y la teoría de la comunicación organizacional se puede percibir que hay tantas definiciones como autores. Aunque entre estas definiciones existen algunas diferencias, todas atribuyen a la comunicación características o propiedades básicas similares (Jablin, 1988, 1990; citado en Fernández & Galguera, 2008, p.98):

En primer lugar, la comunicación organizacional por lo regular se considera como un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2004; citado en Fernández & Galguera, 2008, p.98). Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de

un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. En esta perspectiva de la organización se asume que hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado (Lucas, García y Ruiz, 2003; citado en Fernández & Galguera, 2008, p.98).

El término mensaje puede definirse como cualquier tipo de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización ocasiona que ese individuo le atribuya un significado. De esta manera, en un nivel básico podríamos pensar que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados (Jablin, 1988, 1990; citado en Fernández & Galguera, 2008, p.98).

Se debe considerar que la comunicación organizacional es diferente, cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otros contextos (familiar, laboral, amistoso, etc.), debido a la presión (positiva y negativa) que se ejerce al organizar y que la organización misma pone en la comunicación. Por lo general, en las organizaciones existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de comunicación formales e informales (de hecho, las organizaciones pueden ser consideradas como “redes de canales”), grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, etc [...] cuando se estudia la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional (Fernández & Galguera, 2008, p.99).

2.1.1.3. TIPO DE COMUNICACIÓN

Aparicio & Blanco (2007, p.102), indican que existen dos tipos fundamentales de comunicación: la comunicación verbal y la no verbal.

A. Comunicación verbal

La comunicación verbal es el modo de transmisión de mensajes que el ser humano efectúa de manera más consciente. Este tipo de comunicación se puede realizar de dos maneras (Aparicio & Blanco, 2007, p.102):

- De forma oral, mediante palabras habladas y signos orales.
- De forma escrita, por medio de la representación gráfica de signos.

Los gritos, los silbidos, los llantos y las risas, ejemplos de comunicación oral, son las formas de comunicación más primarias. La forma más desarrollada de la comunicación oral es el lenguaje articulado, que recoge sonidos estructurados que dan lugar a sílabas, que a su vez forman palabras y oraciones para comunicarse con los demás. Las formas de comunicación escrita también son variadas y numerosas. Desde la escritura primitiva hasta la actual se ha producido una evolución muy importante. Como ejemplos se pueden citar los signos lingüísticos, los jeroglíficos, etc.

B. Comunicación no verbal

la comunicación no verbal es aquella que se realiza a través de signos no lingüísticos de gran variedad: imágenes, gestos, movimientos corporales, etc. Suele mantener relación con la comunicación verbal, ya que en la mayoría de las ocasiones se utilizan juntas y, a veces, contribuyen a ampliar o reducir el mensaje transmitido verbalmente (Aparicio & Blanco, 2007, p.102).

Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas y cumplen un mayor número de funciones que los sistemas de comunicación verbal, pues los acompañan, los completan, los modifican o incluso pueden llegar a sustituirlos, y no siempre de manera consciente por parte del emisor.

Entre los sistemas de comunicación no verbal se pueden destacar (Aparicio, & Blanco, 2007, p.102):

- El lenguaje corporal. Generalmente es inconsciente. Los gestos, el tono de voz, los movimientos, la ropa, etc. forman parte del mensaje en el proceso de comunicación. Por tanto, un buen comunicador ha de aprender a interpretar y utilizar este sistema de comunicación. De estos aspectos se ocupa la kinésica, que es la parte de la teoría de la comunicación que estudia los gestos y los movimientos del cuerpo como medios de expresión.
- El lenguaje icónico. Engloba muchas formas de comunicación no verbal. Como ejemplos destacan el código Morse, las señales de tráfico, el lenguaje de los sordomudos o las señales de los árbitros deportivos. Para entender estos tipos de lenguaje también es necesario conocer los respectivos códigos (Aparicio & Blanco, 2007, p.103).

2.1.2. COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo a Gonzales (2006, p.151), la comunicación interna es aquella que se produce dentro de la organización, entre sus miembros, permitiendo el conocimiento de los pensamientos y la ideología de los empleados y de los directivos.

La comunicación interna en el ámbito de trabajo tiene una gran importancia, ya que se utiliza como vehículo para conseguir que los trabajadores participen y se sientan implicados en la organización. en algunas empresas dentro del departamento de recursos humanos, prestan especial atención a todas las comunicaciones, aunque la responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

La comunicación interna puede ser vertical, si se establece entre jefe y subordinado, y horizontal, si se establece entre los subordinados de una misma categoría (Gonzales, 2006, p.151).

La comunicación interna horizontal, como se ha indicado, se establece entre los subordinados del mismo nivel jerárquico que existan en la empresa. La comunicación informal se da con frecuencia en este tipo de comunicaciones (Gonzales, 2006, p.151).

Su principal dificultad, puede surgir en las relaciones interdepartamentales que se crea en este tipo de comunicación. Al estar relacionadas diversos departamentos, con objetivos y metas distintos, el enfrentamiento puede surgir a la hora de la consecución de los mismos. La comunicación interna vertical se puede dividir a su vez en, ascendente y descendente. La comunicación interna vertical

ascendente es aquella que se produce cuando el subordinado transmite un mensaje al jefe (Gonzales, 2006, p.151).

En tanto Izquierdo (2012, p.239), menciona que al hablar de comunicación interna se hace referencia a todos los flujos e intercambios de información que tienen lugar dentro de la organización y que dan como resultado el óptimo conocimiento de ésta por parte de los colaboradores.

Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido y cumple la función primordial de integrar a las personas con los objetivos de la empresa. Por tanto, la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir al trabajador. 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 (Izquierdo, 2012, p.239).

Para Zornoza & Dalmau (2009, p.618), en las empresas es necesario gestionar información para su correcto funcionamiento y las personas se comunican transmitiendo esa información para realizar sus tareas, para conocer las instrucciones necesarias en el desempeño de su trabajo, para transmitir órdenes, objetivos, sugerencias, quejas, observaciones, etc. La comunicación es fundamental para que la empresa funcione. Que la comunicación en la empresa no sea eficaz repercute negativamente en su funcionamiento [...] En el fondo, de lo que se trata es de posibilitar que la información fluya y esté disponible allí donde debe utilizarse.

Según explica (Gan & Triginé, 2006, p.209), la comunicación externa de las empresas hace décadas que constituye una preocupación estratégica y una prioridad de primerísimo orden (publicidad, relaciones públicas, marketing) dado que relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad, la competencia, el mercado. Sin embargo, la comunicación interna, que refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada departamento las relaciones entre las personas que lo integran, ha sido la gran olvidada, incluso en empresas cuyos modelos organizativos y valores proponen la calidad total, la cultura de la mejora o la fidelización del cliente.

Comunicación eficiente y eficaz

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado (Chiavenato, 2009, p. 313).

Tabla 1.
La eficiencia y eficacia de la comunicación

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
• El emisor habla bien.	• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.
• El transmisor funciona bien.	• El significado es consonante y congruente.
• El canal no tiene ruido.	• El destinatario comprende el mensaje.
• El canal es el medio más apropiado.	• La comunicación se completa.
• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.	• El mensaje se vuelve común para las dos partes.
• El receptor funciona bien.	• El destinatario proporciona realimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado.
• El destinatario oye bien.	
• No hay ruidos ni interferencias internas o externas.	• El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario.
• La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	• El mensaje transmitido produce una consecuencia.

Fuente: Chiavenato (2009, p. 313).

2.1.2.1. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA EMPRESA

Dentro de la comunicación interna de la empresa podemos distinguir entre la comunicación formal y la comunicación informal (Ruiz, et al, 2013, p.47).

A. Comunicación interna formal

La comunicación formal es establecida por la organización y se divide en descendente, ascendente, horizontal (Ruiz, et al., 2013, p47).

Comunicación descendente: La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea (Izquierdo, 2012, p.240).

De acuerdo con Aamodt (2010, p.406), originalmente, la comunicación descendente incluía boletines informativos diseñados para levantar el ánimo de los empleados mediante comentarios sobre eventos placenteros como nacimientos, cumpleaños o resultados de juegos de futbol. Pero ahora, la comunicación descendente se considera un método clave no sólo para mantener informados a los empleados, sino para comunicar información vital que éstos necesitan para realizar su trabajo.

Comunicación ascendente: la comunicación ascendente permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento. Son múltiples sus ventajas: permite conocer el clima social de la organización,

contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc (Izquierdo, 2012, p.240).

Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibilitan el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización (Izquierdo, 2012, p.240).

Comunicación horizontal: la comunicación horizontal es aquella que se da entre empleados del mismo nivel, entre pares. con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. Por lo tanto, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y autorrealización de la persona y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora (Izquierdo, 2012, p.240).

B. Comunicación interna informal

Es la comunicación que surge de forma espontánea entre los miembros de las empresas (grupos de amigos, simpatías personales, relaciones fuera del trabajo,

etc.). Este tipo de comunicación escapa al control de la dirección, pues no sigue los cauces jerárquicos oficiales (Ruiz, et al., 2013, p.49).

La comunicación se establece mediante conversaciones espontáneas, contactos en los descansos, rumores, etc. Como se trata de un tipo de comunicación no sometida a la organización formal, es más flexible, personal y ágil (Ruiz, et al., 2013, p.49).

Podemos apreciar aspectos positivos y negativos en este tipo de información (Ruiz, et al., 2013, p.49):

- a) La comunicación informal presenta aspectos positivos para la empresa. Al facilitar información que no ha sido transmitida por los canales oficiales, facilita las relaciones personales y ayuda a transmitir valores actitudes y sentimientos positivos. Se ha demostrado que en empresas que facilitan la comunicación informal mejora el clima laboral y es más fácil la resolución de los conflictos personales.
- b) La comunicación informal puede presentar aspectos negativos para la empresa cuando los canales habituales son los rumores (también denominados radio pasillo). Los rumores se transmiten con mayor rapidez; cuanto mayor sea la incertidumbre que generan. Influyen de forma negativa sobre la productividad y el ambiente laboral, llegando a generar enfrentamientos, inseguridades y falta de compromiso con la empresa. Los rumores se combaten facilitando la comunicación y mediante una política de puertas abiertas.

2.1.2.2. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFECTIVA

Según Huerta & Rodríguez, (2006, p.96), la palabra asertividad proviene del latín *asserere, assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, además de comunicación segura y eficiente.

Ser asertivo quiere decir, ser con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento, es decir, conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, pero también implica tener el control del propio “yo”. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses ni comprometer nuestros principios. La asertividad se relaciona con la capacidad de mejorar nuestra habilidad en el trato con otros; incluye una comunicación más eficiente, un control del estrés a través de una mejor relación con otras personas y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas. Es asertivo el individuo que es capaz de expresar sus necesidades, opiniones o sentimientos, seguro de que no será dominado o utilizado contra su voluntad (Huerta & Rodríguez (2006, p.96).

De acuerdo a Münch (2014, pp.105-106), la comunicación asertiva [...] implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Oportunidad: debe transmitirse en tiempo y forma.
- Sencillez y claridad: el lenguaje en que se expresa y la manera de transmitirla deben ser accesible para el receptor.
- Integridad: la comunicación honesta y respetuosa debe servir como lazo integrador entre miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Concisión: la comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información burocracia e ineficiencia.
- Difusión: de preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Credibilidad: debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.

Para Bernal & Sierra (2008, p.191), una comunicación asertiva se da cuando los interlocutores de una comunicación son conscientes de que es necesario tener paciencia y comprender primero al emisor de los mensajes para después ser comprendidos. [...] La comunicación asertiva implica, también, que las personas se saben expresar con claridad y serenidad, sin agresiones ni manipulaciones, es decir, con control de sí mismas. Significa saber expresarse, pero asimismo saber escuchar y tener la capacidad de mejorar el trato con quienes se interactúa. Una comunicación asertiva implica, entre otras, las siguientes características:

- Es una comunicación directa (se dice lo que se siente y se piensa).
- En la interacción se enfrenta el problema, no a la otra persona.
- Se expresa y se trata lo específico de la conversación y no se generaliza ni se omite o distorsiona la información.
- No se ofrecen más disculpas de lo necesario cuando así lo requiere la interacción.
- No se dan excesivas explicaciones.

Comunicación eficaz

Una comunicación es eficaz cuando el receptor recibe el mensaje, lo comprende, lo utiliza y lo retroalimenta, mostrando así al interlocutor que comprende el mensaje (Aparicio & Blanco, 2007, p.101).

Barreras para la comunicación efectiva

Además de las actitudes mencionadas anteriormente, existen otros factores que impiden que la comunicación fluya de manera efectiva, los cuales son (Huerta & Rodríguez, 2006, p.80):

Filtración: Es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable ante el receptor. El grado de filtración tiende a estar en función de la posición en la estructura de la organización y de la cultura de ésta. Cuantos más niveles existan en la jerarquía de una organización, mayores serán las oportunidades para filtrar.

Percepción selectiva: Las comunicaciones se reciben dependiendo de las necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. El receptor también proyecta sus intereses y expectativas al decodificar.

Emociones: La manera como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta. Con frecuencia podemos interpretar el mismo mensaje de diferente manera, dependiendo, por ejemplo, de si estamos contentos o preocupados.

Lenguaje: Las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más

evidentes que influyen en el lenguaje que emplea una persona y las definiciones que les da a las palabras.

Cultura nacional: La comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera en todo el mundo. Hay países donde se le da más importancia a cierto protocolo, otros donde el individualismo o, por el contrario, el colectivismo exige un uso de diferentes formas de comunicación.

La escucha activa

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental por parte del receptor para entender la totalidad del mensaje que recibe del emisor, atendiendo tanto al lenguaje verbal como al no verbal. La escucha activa implica una atención y concentración plenas por parte del receptor, lo cual le capacita para entender lo que ha dicho el emisor y demostrar, mediante la retroalimentación, que su mensaje ha sido bien interpretado. Para que se produzca la escucha activa tienen que cumplirse los siguientes requisitos (Aparicio & Blanco, 2007, p.104):

- a) Que el emisor emita el mensaje adecuadamente.
- b) Que el receptor escuche con atención, sea capaz de sintetizar los puntos más importantes y confirme al emisor que ha entendido la totalidad de su mensaje.

Si el receptor cumple correctamente su función se estará produciendo una auténtica escucha activa y la comunicación será eficaz. En cambio, si el receptor no escucha con atención y no se concentra en el mensaje, el mensaje quedará distorsionado. La falta de escucha activa en el terreno de la empresa conllevará nuevas dificultades como, por ejemplo, generar un clima laboral poco favorable (Aparicio & Blanco, 2007, p.104).

No es sencillo escuchar activamente, pues se dan muchas circunstancias que interfieren en este tipo de escucha. Además, muchas personas son reacias a escuchar activamente cuando creen que el mensaje va dirigido a introducir algún cambio en su actividad. Estos son los principales obstáculos que interfieren la escucha activa (Aparicio & Blanco, 2007, pp.104-105):

- a) La impaciencia o impulsividad en la escucha. En este caso, el receptor puede llegar a cortar la conversación del emisor. Esta actitud debe evitarse, pues todo el mundo necesita saberse escuchado.
- b) La pasividad en la escucha. En este caso, contrario al anterior, la persona escucha sin atención al emisor, dándole siempre la razón.
- c) La emisión de juicios sobre lo que se escucha. Es importante centrar la atención en el mensaje recibido, sin juzgarlo según criterios personales. Pero es importante que el receptor dé señales al emisor de que está comprendiendo el mensaje para que este sepa que está siendo escuchado correctamente.
- d) La ansiedad. Esta situación se produce cuando el emisor tiene dudas sobre el modo en que será interpretado su mensaje y la posible respuesta del receptor. Este caso puede darse, por ejemplo, en la relación entre un jefe y su subordinado.
- e) La subjetividad. Los criterios personales, opiniones o emociones del receptor pueden obstaculizar la comunicación, dificultando la comprensión objetiva del mensaje. En este caso, se dice que el receptor escucha superficialmente.
- f) La repetición parcial o íntegra, por parte del receptor, del mensaje transmitido por el emisor, para dar sus propias opiniones. Si esto ocurre, el emisor puede tener la impresión de no haber sido escuchado.

Algunas ventajas de la comunicación

Algunas de las ventajas de la comunicación en una organización empresarial son las siguientes (Aparicio & Blanco, 2007, p.121):

- a) Permite a la empresa coordinar sus distintos departamentos y a sus proveedores.
- b) Sirve como instrumento de intercambio, aportando a la empresa los datos sobre los cambios que pueden producirse en el mercado y permitiendo ofrecer una respuesta adecuada.
- c) Motiva a los trabajadores, haciendo que se sientan parte activa de la organización y se identifiquen con los objetivos de la misma.

2.1.2.3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información (Chiavenato, 2009, p.308-309):

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.

2. **Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. **Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. **Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, ésta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo (Chiavenato, 2009, p.309):

1. **Administrar la atención.** Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y

consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.

2. Administrar el significado. Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.
3. Administrar la confianza. Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos (Chiavenato, 2009, p.309):

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.
3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea.

Así, los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure (Chiavenato, 2009, pp.309-310):

1. Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
2. Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
3. Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
4. Posturas asertivas pero no agresivas, francas pero no groseras, abiertas y flexibles.

2.1.3. TOMA DE DECISIONES

Según Rodríguez & Márquez (2012, p.8), el origen de la palabra nos puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión, del latín *decidere*, es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso, occiso. Entraña la idea de “cortar y dejar”. Es una metáfora, por supuesto. Supone que un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, toma una y deja las otras.

De acuerdo a Zornoza & Dalmau (2009, p.430), la toma de decisiones es un proceso mediante el cual, cuando surgen diversas opciones para tomar una iniciativa o resolver un problema, las personas u organizaciones implicadas optan por una de las posibles soluciones.

La decisión conlleva desestimar, a partir de un momento dado, todas las posibles opciones menos una; por tanto, implica que existen un antes y un después de la toma de la decisión, que en principio debe de ser irreversible, puesto que con la toma de la decisión se deberán iniciar una serie de acciones vinculadas a la misma (Zornoza & Dalmau, 2009, pp.430-431).

En las empresas, mediante la toma de decisiones se ponen en marcha una serie de procesos que tienen como resultado el éxito o el fracaso del negocio. Dada la trascendencia de la toma de decisiones, las empresas regulan de una forma muy rigurosa qué personas están habilitadas para tomar decisiones y se establecen procedimientos muy precisos con respecto al poder de decisión que tiene cada persona o comité, limitando el alcance de las mismas (Zornoza & Dalmau, 2009, p.431).

El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia [...] (Chiavenato, 2009, p.226).

Simon (como se cita en Chiavenato, I., 2009, p.226), utilizó la teoría de la toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así, la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones. De acuerdo con él, la organización es un complejo sistema de decisiones. En las teorías anteriores se daba mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las provocaban. Sin embargo, no sólo los administradores toman decisiones. Todas las personas de cada área y nivel jerárquico toman continuamente decisiones, aun cuando no todas estén relacionadas con su trabajo.

Este enfoque plantea que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge entre opciones más o menos lógicas con base en su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones. Los procesos de raciocinio y percepción de las situaciones son básicos para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Lo que una persona siente y percibe, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. En resumen, las personas son procesadoras de información y tomadoras de decisiones (Chiavenato, 2009, p.226).

La necesidad de decidir

Aunque la toma de cada decisión implica un alto nivel de riesgo, la actividad diaria de las empresas hace necesaria la toma continua de decisiones, hasta el punto que la peor decisión es la decisión no tomada. En el entorno de cambio permanente en el que se desarrolla la gestión empresarial no es posible ser eficaz y eficiente sin tomar decisiones; las decisiones son necesarias a todos los niveles de gestión empresarial: estratégicos, tácticos y operativos (Zornoza & Dalmau, 2009, p.431).

Los autores también mencionan que una de las diferencias más claras entre las empresas con éxito y las que no lo consiguen es que las primeras tienen una cultura interna que apoya los procesos de toma de decisiones y premia a los directivos que toman la iniciativa, mientras que las otras penalizan la toma de decisiones y, como consecuencia, establecen una cultura de castigar el fallo en vez de premiar el éxito, lo que conduce a una pasividad que conlleva el retraso en la toma de decisiones por miedo al fracaso [...].

2.1.3.1. FACTORES QUE INFLUYEN E IMPACTAN EN LA TOMA DE DECISIÓN

En el momento de la toma de decisiones, los decisores se ven influidos por factores de diversa índole, que básicamente se pueden clasificar como (Zornoza & Dalmau, 2009, p.431):

- Internos (de la empresa) y externos (del entorno).
- Subjetivos (basados en sentimientos) y objetivos (basados en información).
- Cuantitativos (basados en datos) y cualitativos (basados en hechos concretos).

Existen múltiples factores internos en las empresas que condicionan las decisiones, desde la cultura de la organización (organigrama, procedimientos, organización informal, etc.) hasta las experiencias previas en situaciones similares o las circunstancias financieras de la misma (Zornoza & Dalmau, 2009, p.431).

En cuanto a los factores del entorno, son de todo tipo: políticos, económicos, sociales, legales, sindicales, competencia, etc.; en cada caso la influencia de unos u otros puede ser distinta, pero en ningún caso se deben tomar las decisiones sin considerar la influencia del entorno en la empresa (Zornoza & Dalmau, 2009, pp.431-432).

Desde el enfoque de Franklin & Krieger (2011, pp.446-448), los factores que impactan en la toma de decisiones son la complejidad, certidumbre, riesgo, e incertidumbre:

Complejidad: la complejidad es la condición que se presenta en un escenario cambiante cuando se identifican soluciones alternativas para cada hecho en cada momento histórico, y se tiene claro que los resultados obtenidos a partir de éstas dependen de las circunstancias que prevalezcan en el momento de tomar la decisión. Esta condición es consecuencia de que la necesidad, el problema y la oportunidad son cambiantes, y pone de manifiesto un alejamiento de experiencias previas, una modificación de las condiciones de funcionamiento, o una desviación de los planes establecidos, por lo que se hace necesario generar soluciones a “la medida” para cada planteamiento en un momento dado.

La condición de complejidad significa que las metas que se deberán lograr o el problema que se deberá resolver son poco claros, las alternativas son difíciles de definir y la información acerca de los resultados no está disponible. La

complejidad ha sido denominada como un problema de decisión “álgido”. Los problemas álgidos se asocian con conflictos sobre las metas y componentes de las decisiones, con circunstancias rápidamente cambiantes, información ambigua y vínculos poco claros entre los elementos de las decisiones.

Certidumbre: la certidumbre es la condición que predomina cuando toda la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible. Esto significa que se conoce a fondo la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas. En tales circunstancias es relativamente fácil tomar una decisión: el responsable sólo elige la solución que producirá el mejor resultado.

Riesgo: el riesgo es la condición que prevalece cuando una decisión tiene metas muy precisas y se dispone de buena información para determinar la probabilidad de que ocurran ciertos hechos, pero los resultados futuros asociados a las soluciones alternativas son inciertos. En general, la condición de riesgo implica que la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre dos extremos: la certidumbre y un conjunto de hechos probables y poco comunes. Es por ello que el riesgo suele concebirse como una consecuencia incierta que puede derivarse de una decisión o de un proceso de decisión al aplicar un procedimiento o afrontar una contingencia.

La probabilidad es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces; la medida de la probabilidad de que se presente un hecho específico se ubica entre 0 (imposible) y 1 (certeza).

La calidad de la información acerca de una condición relevante para la toma de decisiones que una persona puede tener a su disposición es variable, al igual que

el nivel de riesgo que se asumiría al elegir una alternativa específica. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información influyen en el grado de riesgo implícito en una decisión determinada, y también en qué tanto ésta se basa en un cálculo objetivo de probabilidades. Así, puede afirmarse que:

- La probabilidad objetiva es la posibilidad, fundada en cifras y hechos precisos, de que se presente un resultado específico a partir de una decisión dada. A veces el responsable de la toma de decisiones puede estudiar registros del pasado para determinar el resultado probable de su elección.
- La probabilidad subjetiva es la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión dependiendo de su forma de reaccionar, su intuición, su experiencia anterior en situaciones similares, su capacidad técnica y sus rasgos de personalidad.

Incertidumbre: la incertidumbre es la condición que impera cuando se sabe cuáles son las metas que se desea alcanzar, pero la información acerca de las alternativas de solución y de los eventos futuros no permite asignar probabilidades certeras a los resultados esperados. De hecho, tal vez ni siquiera sea posible precisar la necesidad, definir el problema o dimensionar la oportunidad, mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados.

Equilibrio entre la intuición y la racionalidad en las decisiones

La tendencia natural de los directivos es tomar las decisiones basándose más en su intuición que en la información que poseen. Esta actitud, que en principio se puede calificar como poco apropiada, puede ser la más operativa en casos de decisiones operativas que se toman de forma rápida e individual. Sin embargo, la tendencia a tener en cuenta la información disponible se acentúa conforme las decisiones que

hay que tomar entran en el campo de las decisiones tácticas y estratégicas. En todo caso lo aconsejable (y lo que realmente ocurre) es establecer un equilibrio entre la intuición y la racionalidad basada en la información disponible y el instinto [...] (organizacional) que suelen tener los directivos de amplia experiencia avalada por éxitos pasados (Zornoza & Dalmau, 2009, p.432).

Para la toma de decisiones no solo es necesario tener en cuenta los datos disponibles; también es necesario considerar la información no numérica, que, basada en hechos concretos (huelgas, crisis políticas, cambios legales, avances técnicos, etc.), puede ser causa determinante en la decisión. La influencia de los datos en las decisiones está condicionada por la capacidad de los decisores de transformar dichos datos en información válida. Dada la facilidad con la que hoy en día se puede procesar la información, en ocasiones los directivos de las empresas se ven abrumados por un exceso de datos que no son capaces de asimilar, induciendo estos a la confusión más que a aclarar las circunstancias en las que se toma la decisión (Zornoza & Dalmau, 2009, p.432).

2.1.3.2. TIPOS Y ELEMENTOS DE LAS DECISIONES

Los tipos de decisiones en la organización son las programadas y no programadas. En cuanto a los elementos la toma de decisión implica generalmente seis elementos. A continuación, se detallan los tipos y los elementos:

A. Tipos de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera consiste en identificar el problema y en buscar información relativa a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para determinar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas.

La segunda etapa es la solución de los problemas. Para ello se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada. Muchas organizaciones utilizan complejos sistemas de tecnología de la información (TI) para monitorear el entorno y las condiciones internas, y también para detectar problemas y desarrollar rápidamente opciones de solución. La toma de decisiones surge siempre como reacción a un problema. El problema se presenta cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y el estado deseable. Esa discrepancia conduce a un análisis de los cursos de acción opcionales que podrían eliminar o reducir la diferencia. Los problemas, como una máquina que se ha detenido por una falla, la reclamación de un cliente por la calidad del producto o un plan que no funciona, requieren una solución. No obstante, la mayoría de los problemas no surge de forma tan clara y explícita (Chiavenato, 2009, p.226).

Las decisiones de las organizaciones varían en complejidad y pueden clasificarse en dos grupos (Chiavenato, 2009, p.227):

1. Las decisiones programadas. Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito. Ejemplos: los criterios de selección de personal, la determinación de los precios de los productos y servicios, la definición de costos de producción, las partidas presupuestadas para servicios.
2. Las decisiones no programadas son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presentan cuando la

organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema. Ejemplos: la planeación estratégica, la reducción de costos de las operaciones, la reacción ante la competencia.

Todas las organizaciones tienen que desarrollar la capacidad de tomar decisiones programadas y no programadas. La toma de decisiones programada permite aumentar la eficiencia de la organización y reducir los costos [...]. La toma de decisiones no programada le permite cambiar y adaptarse a su ambiente y generar nuevas formas de comportamiento para que pueda aprovechar su ambiente de forma eficaz. La toma de decisiones programada proporciona estabilidad y aumenta la certeza. La no programada le permite cambiar y adaptarse para que pueda tratar con los imprevistos (Gareth, 2008, p.333).

B. Elementos de las decisiones

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos (Chiavenato, 2009, p.227):

1. Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación.
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es

el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.

5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.
6. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada.

Así, la persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones.

Lo importante es que el proceso de toma de decisiones está fundado en la racionalidad, o sea, en la adecuación a los objetivos que se pretende alcanzar. Así, las decisiones son adecuadas o no en relación con los objetivos pretendidos. La situación se presenta al agente racional y éste la interpreta de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre (Chiavenato, 2009, p.227):

1. Los acontecimientos futuros o la probabilidad de que puedan ocurrir.
2. Las consecuencias de esas opciones.
3. Las opciones de acción posibles o disponibles.
4. Las reglas o los principios que se aplican para definir el orden de preferencia de las consecuencias o las opciones.

2.1.3.3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones es complejo y depende tanto de las características individuales de quien toma la decisión como de la situación en que está inmerso y de la forma en que percibe la situación. En sentido estricto, el proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas (Chiavenato, I., 2009, pp.227-228):

1. La percepción de la situación que implica un problema.
2. El análisis y la definición del problema.
3. La definición de los objetivos.
4. La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
5. La evaluación y la comparación de esas opciones.
6. La elección (selección) de la opción más adecuada (satisfactoria) para alcanzar los objetivos.
7. La implementación de la opción escogida.

Cada una de esas etapas influye en las demás y en todo el proceso de toma de decisiones. No siempre se siguen todas estas etapas. Si la presión para lograr una solución inmediata es muy fuerte, algunos pasos se podrían abreviar o suprimir. Cuando no hay presión, algunas se pueden ampliar o extender más tiempo (Chiavenato, 2009, p.229).

2.1.3.4. LA TOMA DE DECISIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

De acuerdo a Bastons (2004, p.69), la eficacia de la decisión, es el valor de un curso de acción para obtener los mejores resultados; y la eficiencia de la decisión, que es el grado en que la estructura de una decisión maximiza las acciones factibles por el agente (involucrados directamente o indirectamente), y que expresa la medida en que un problema de decisión está bien operativizado.

Al respecto Bravo (1995, p15), indica que cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos, se aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. Menciona además que cuando esos conocimientos están debidamente organizados, se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia.

El grado de eficacia de una alternativa depende, pues, del coste o esfuerzo que representa la acción para el sujeto agente (la operatividad de la alternativa), la efectividad de la acción para producir la reacción del entorno y el valor de la satisfacción producida por la reacción (la validez). En otros términos: la acción más eficaz es la que con menos esfuerzo produce con más seguridad una mayor satisfacción (Bastons, 2004, p.19).

La eficacia y la racionalidad no tienen por qué coincidir. La racionalidad es una característica de las decisiones *a priori*; en cambio, la eficacia es una característica *a posteriori*. Es posible tomar decisiones muy racionales (*a priori*), con un bajo grado de eficacia (*a posteriori*); mientras que también pueden tomarse decisiones poco racionales, y que resulten muy eficaces (Bastons, 2004, p.20).

Así, en síntesis, puede señalarse que, dado un conjunto de alternativas de acción, llamamos eficacia al grado en que una alternativa es operativa, efectiva y

válida. Y llamamos óptima a la acción que es más eficaz; esto es, la que es más operativa, más efectiva y más válida. A su vez, la elección racional es el proceso por el que un agente selecciona, de un conjunto de posibilidades de acción, la óptima (Bastons, 2004, p.20).

[...] en la literatura sobre las decisiones y la organización. Se trata de los conceptos: eficacia, eficiencia, consistencia y valor de una acción. [...] la calidad de una decisión depende (Bastons, 2004, p.37):

- a. de la bondad de la elección de una alternativa (su eficacia) y
- b. de la bondad de la estructuración del problema de decisión (el valor de la alternativa en relación a otras posibles acciones que el sujeto podría realizar).

A su vez, la estructura de una decisión, como se ha visto, está compuesta por:

1. Las acciones factibles de un agente.
2. Las reacciones factibles del entorno.
3. Las consecuencias (las valoraciones) que proporciona un sistema de control (de evaluación) al agente.

De modo que una decisión puede ser eficaz, pero puede no ser la mejor porque la estructura del problema no contempla las alternativas factibles; es decir, podría haber otras alternativas que el agente no contempla. El grado de eficacia alcanzable en las decisiones está limitado por la calidad de su estructuración, la cual, por otra parte, normalmente no nos viene dada.

La eficiencia es el grado en que la estructura de la decisión (el planteamiento del problema) se ajusta a las acciones realmente factibles por el agente. La eficiencia representa la calidad de la operativización de los problemas y mide la

relación existente entre las acciones realizadas y las que podría realizar el agente para obtener unas satisfacciones: las acciones más eficientes son las que permiten obtener una determinada satisfacción con menor esfuerzo para el agente o las que, a igualdad de esfuerzo, permiten obtener mayor satisfacción. La eficiencia depende de la participación del agente en la solución del problema de acción (Bastons, 2004, p.38).

La eficacia es un valor relativo a una alternativa o plan de acción considerada en sí misma. La eficiencia, la consistencia y el valor son cualidades de la definición del problema de decisión (calidad de la operativización, la instrumentalización y la formulación), que hacen referencia a las características concretas de los agentes que intervienen en el comportamiento. Dado que el proceso de optimización de las decisiones del ser humano está condicionado por el proceso de estructuración de las decisiones, el logro de la eficacia (de una alternativa) está condicionado por la eficiencia, la consistencia y el valor (de la estructura del problema de decisión) (Bastons, 2004, p.39).

Puede haber acciones eficaces (que logran un determinado objetivo), pero que no sean eficientes (la estructura del problema no maximiza las acciones factibles por el agente), ni consistentes con las acciones factibles de un entorno (la estructura no maximiza las acciones que el entorno puede realizar) o carezcan de valor (al no maximizar los bienes alcanzables por el agente). En esas condiciones, no se puede decir que la acción que maximiza la eficacia sea la mejor (Bastons, 2004, pp.39-40).

Sólo bajo una condición la eficiencia, la consistencia y el valor carecen de relevancia para la acción y podrían ser abstraídos en la toma de decisiones: si la estructura la definición de un problema de decisión es perfecta (contiene todas las

alternativas que son o pueden ser factibles). En este caso, la decisión posee por definición un grado de eficiencia, consistencia y un valor máximo. La estructura es ya óptima. Sólo hay que elegir maximizando la eficacia, y la acción más eficaz es necesariamente la mejor. Una de las características de la versión racional-formalista del comportamiento es que presupone que la condición mencionada se cumple. Por eso, puede abstraer el problema de estructuración y reducir la toma de decisiones al problema de elección, y proponer la eficacia (maximización de la utilidad) como el único criterio de la racionalidad. No son pocos los modelos de comportamiento que operan con este supuesto tan poco realista (Bastons, 2004, p.40).

Organización y cooperación en la decisión eficiente y eficaz

Antes aludimos a la definición clásica de Barnard de organización como un conjunto de personas que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo común. En su versión de la organización juega un papel importante la idea de cooperación, la cual se apoya en la existencia de límites en la capacidad individual para estructurar las decisiones. Que las decisiones se tomen «organizadamente» tiene que ver con el hecho de que el hombre individual no lo puede «hacer», no lo puede «conocer» y no lo puede «evaluar» todo. Y, por tanto, no puede maximizar la eficacia de sus decisiones individualmente. En cambio, cooperando con otros puede lograr más; aunque esto implica, como contrapartida, aceptar límites a su acción. Limitando su comportamiento (organizándolo) puede aumentar su eficacia (Bastons, 2004, p.55).

Toda decisión se toma dentro de una estructura limitada. El ser humano puede aumentar la eficacia individual de sus decisiones por la vía de definir estructuras de comportamiento que amplíen el conjunto de acciones factibles, los

resultados producidos y las satisfacciones alcanzables por un solo individuo. Puede así abordar problemas que exceden su capacidad individual de acción y estructurar sus decisiones contando con otros. Esto es lo que normalmente se denomina cooperación (Bastons, 2004, p.57).

La cooperación es una forma de optimizar socialmente la estructuración de decisiones cuando la racionalidad individual es limitada: aumentar las posibilidades de acción, el conocimiento de los efectos de sus acciones y las satisfacciones alcanzables. La cooperación permite definir problemas de acción, establecer los límites de la acción, pero más allá de los límites físicos o biológicos de la acción individual. Permite inventar problemas de decisión. Tales estructuras de comportamiento socialmente configuradas son una organización. Las organizaciones son, por eso, «productos artificiales» o, al menos, no son unidades sociales naturales como, por ejemplo, la familia (Etzioni, 1969, p.59, como se cita en Bastons, 2004, p.57).

2.1.3.5. LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

En la mayoría de las decisiones, tanto personales como de la empresa, intervienen factores cognoscitivos, afectivos y volitivos. Los cognoscitivos vienen a coincidir con la información (Rodríguez & Márquez, 2012, p.55).

Aunque existe una gran necesidad de información, y esto debería ser evidente para todos, conviene subrayar su importancia. “Los flujos de información son tan importantes para la vida y salud de una empresa [...]. En realidad, sistemas de información efectivos han permitido que empresas menores lleguen a desarrollarse y competir en forma satisfactoria con empresas mayores. Podemos decir que una

buena decisión es “90% de información y 10% de inspiración” (Rodríguez & Márquez, 2012, pp.56-57). La utilización eficaz de la información es tan importante como cualquier otro recurso de la empresa. La información es la consideración aislada más importante para la estructura de un sistema, y constituye la mayor contribución para el éxito o fracaso. Debe proporcionar datos concretos y rechazar los que no lo son. Los datos concretos son los que se relacionan con el medio y con los elementos de operación.

De acuerdo a Vicente & Ayala (2008, p.200), existen dos recursos fundamentales en el proceso de toma de decisiones: La información y La capacidad y experiencia del decisor.

Además, la información debe reunir las siguientes características para asegurar su calidad: Ser útil (oportuna, relevante, confiable, completa y clara); ser eficiente (el costo de obtenerla no debe superar los beneficios derivados de acceder a dicha información). Siendo así, la calidad de la información y las competencias del decisor determinarán, junto a la metodología, la calidad de la decisión.

En primer lugar, la institución debe poner a cada persona en clima psicológico apto para que sus decisiones y actividades se enfoquen hacia los objetivos comunes, lo cual a su vez requiere un sólido conocimiento de tales objetivos y de las estrategias y tácticas diseñadas para lograrlos. Particularmente las actividades de dirección, coordinación o ambas, piden que sea abundante y expedito el flujo de información de la periferia al centro de decisión [...], y que sea intensa y ágil la comunicación de las decisiones del centro a la periferia. La efectividad y calidad de las decisiones es función de la cantidad y calidad de la información, de la comunicación institucional y de la madurez de la persona encargada de tomarla (Rodríguez & Márquez, 2012, p.66).

2.2. ANTECEDENTES

Cabrera (2015), llevó a cabo su estudio doctoral con el objetivo de identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional. El proceso metodológico seleccionado para este estudio empírico recorre dos sentidos. Por un lado, el inductivo, que parte de ideas que son contestadas con datos, y, por otro, el deductivo, que observó realidades empíricas de las que se infirieron ideas. En resumen, la investigación es de tipo básico, con metodología de estudio cuantitativo-cualitativo. El planteamiento de la investigación ha sido estructurado en cinco etapas secuenciales con el fin de obtener un estudio relevante y bien contrastado mediante la combinación de los diferentes métodos que pone a nuestra disposición la investigación científica: el cuantitativo y el cualitativo. El número total que conformó el universo finito de la investigación fueron los Dircom de 927 empresas (alimentación, consultoras, automoción, construcción, electricidad, entidades financieras, farmacéutico, seguros, telecomunicaciones, editoriales, etc.) de los cuales se seleccionaron una muestra de 103 Directores. La técnica utilizada para la recolección fue en primer lugar el método de la encuesta, seguido de la entrevista semiestructurada, el método Delphi y la observación participante. A partir del análisis combinado de los resultados conseguidos tras la puesta en práctica de la metodología empleada el autor concluye indicando que, pese al desconocimiento por parte de los Directores de Comunicación de los modelos teóricos existentes para la toma de decisiones en gestión estratégica de empresas, se ha podido comprobar que estos aplican las bases de los modelos más básicos en sus procesos decisorios, pero de forma inconsciente, siguiendo los pasos lógicos que marca la capacidad de raciocinio aportada por el cerebro. Los Directores de Comunicación no aplican de manera premeditada estas directrices por considerar

que no existe un único modelo útil para cada una de las situaciones a las que se enfrentan en la gestión de la Comunicación Organizacional. En este sentido, la aplicación del modelo teórico se toma como base, pero se adapta a las necesidades concretas. Así también, los Directores de Comunicación son conscientes de que considerar diferentes opiniones, ya sea por la dominancia cerebral diferente o simplemente por la generación de más alternativas y con ello de más creatividad, en las decisiones en grupo las hace más efectivas en cuanto a la consecución de buenos resultados se refiere, aunque esto suponga una mayor ralentización del proceso y por ende, menos eficiencia. En cambio, las decisiones individuales se corresponden de manera general con las operativas, teniendo el Dircom total autonomía en estas determinaciones; y las decisiones tácticas integran la comunicación con las demás unidades de negocio. Además, explica que la comunicación tiene repercusión en las decisiones de la organización.

Rondán & Ramírez (2017), realizaron su investigación con el objetivo de determinar de qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú. Para llevar a cabo en estudio se constituyó una muestra de 132 colaboradores, a quienes se les suministro un cuestionario de encuesta. El tipo de estudio fue básico, de nivel relacional, con método descriptivo correlacional, de diseño transversal. En sus resultados determinó una correlación directa significativa (p -valor=0.00), en un grado de 0.667. A partir de los resultados estadísticos encontrados, los autores concluyen que la comunicación interna se relaciona positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores; es decir a mejor comunicación directa, también mejora el desempeño y viceversa. Además, en las conclusiones se resalta esta

correlación por factores como la integración, retroalimentación (feedback), y herramientas tecnológicas.

Trujillo (2017), realizó su estudio con el objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima. Estudio fue de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales. Las instituciones en estudio contaron con una población de 627 empleados. Se trabajó con una muestra de 238 empleados, seleccionados mediante el muestreo probabilístico, con un margen de error del 5%. Se realizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario de 36 preguntas, estructurado con la escala de Likert. Se obtuvo como resultado un nivel de fiabilidad de 0.977, asimismo se halló una alta percepción de comunicación intrapersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%). Para la relación de las variables se usó la prueba de Pearson, dando como resultado ($r=0.872$) y para la prueba de las hipótesis se usó el Chi-cuadrado de Pearson, dando un alto nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto, se concluyó que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, recomendándose tener una comunicación interna integrada donde se considere a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación.

López (2015), llevó a cabo su estudio con el objetivo de describir la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El tipo de investigación utilizada fue no experimental,

con un diseño descriptivo; el método de análisis fue con frecuencias, gráficos, estadísticos. Las muestras seleccionadas son: para nombrados y funcionarios de 53; para personal con contrato administrativo de servicios (CAS) es 49; para contrato a plazo fijo es de 28 trabajadores respectivamente y el procedimiento de recojo de datos fue a través de cuestionarios de las dimensiones de la comunicación organizacional como son: la comunicación interna, comunicación externa y la comunicación personal, además de analizar la ventaja competitiva con un total de 32 ítems, para la validación del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach en donde se obtuvo un valor de 0.803 lo que indica una excelente confiabilidad en el instrumento elaborado y la revisión de los expertos. El autor concluye mencionando que los resultados demuestran que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se da de manera débil; por ello se tiene que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos como es: planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución. Además, indican que la excesiva burocracia, los pausados tramites documentarios, la información inadecuada o el mal manejo de esta, una atención impropia al usuario, la inadecuada comunicación; son factores que ocasionan retrasos en las actividades ya programadas por ende entorpecen y/o retrasan en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Ocampo (2017), realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación de los sistemas de información gerencial y la toma de decisiones. El estudio realizado fue de tipo correlacional, y transversal; teniendo una muestra de 29 gerentes de la Dirección Regional de Salud Cusco el cual fue igual a la

población. Se utilizó dos instrumentos (cuestionarios) elaborados por el investigador y validados por juicio de expertos. Se evaluó los sistemas de información gerencial en la sede de la Dirección Regional de Salud Cusco, obteniéndose una valoración de regular; mientras para toma de decisiones de los gerentes de la Dirección, también se tuvieron una valoración regular. Se elaboró un proyecto de mejora para los sistemas de información gerencial en la sede de la Dirección Regional de Salud. En conclusión, en el estudio se encontró que existe correlación entre el sistema de información gerencial con toma de decisiones de los gerentes de la Dirección Regional de Salud Cusco; el nivel de correlación determinado es moderado (0.553), de acuerdo al valor de Tau-b de Kendall.

Azabache & Medina (2014), llevaron a cabo su investigación, con el objetivo de determinar la influencia de la estrategia de comunicación multimedia en el compromiso laboral de los trabajadores. El estudio fue aplicado a una muestra conformado por 163 trabajadores distribuidos proporcionalmente en 17 agencias de Financiera Confianza S.A.A de la región La Libertad. La metodología utilizada corresponde al tipo aplicado con metodología cuantitativa, de nivel relacional, con método correlación de diseño transversal. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de encuesta fiable y válido para el estudio. Los resultados de la investigación demostraron la existencia de relación significativa ($X_c^2=111.965 > X_t^2=9.49$). Concluyendo que la correcta aplicación de la estrategia de comunicación multimedia (gráfico, audio, video, texto, etc.; el cual se soportan por aplicaciones como software, además de estructuras de redes como el internet e intranet) dentro de una empresa influye positivamente en el compromiso laboral de sus trabajadores.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a) Apertura en la comunicación

En la relación jefe subordinado ambos deben estar abiertos al enviar y recibir mensajes sobre aspectos internos de los individuos y de la organización (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.115).

b) Comunicación

La comunicación es el proceso dinámico mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y en un espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados (Ruiz, E., et al., 2013, p.42).

c) Comunicación asertiva

Es la transmisión respetuosa y honesta de la información (Münch, L., 2014, p.105).

d) Comunicación organizacional

Es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.98).

e) Comunicación ascendente

Se establece a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección más altos (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.111).

f) Comunicación descendente

La que empieza en niveles más altos de la organización y fluye hacia abajo (Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. 2007, p.589).

g) Comunicación horizontal

La que se efectúa entre individuos que ocupan el mismo nivel en una organización (Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. 2007, p.589).

h) Comunicación persuasiva

la que lleva a cabo un individuo con la intención consciente de cambiar la conducta de otro individuo o grupo mediante la transmisión de algún mensaje. (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.111).

i) Codificación

Consiste en la utilización de un código lingüístico (oral o escrito), aunque también puede ser lenguaje no verbal (Ruiz, E., et al., 2013, p.43).

j) Comunicación formal

Comunicación que se refiere a aspectos de las tareas y tiende a seguir la cadena de autoridad de la organización (Robbins, S., & DeCenzo, D., 2008, p.474).

k) Comunicación informal

Comunicación que se mueve en cualquier dirección, se salta niveles de autoridad y satisface necesidades sociales para facilitar el logro de las tareas (Robbins, S., & DeCenzo, D., 2008, pp.474-475).

l) Criterios de decisión

Constituyen los puntos de vista o parámetros que se utilizan para manifestar las preferencias del decisor; son los elementos de referencia en función de los cuales se toma la decisión (Zornoza, C., & Dalmau, J., 2009, p.431).

m) Decisor

Individuo o conjunto de individuos que tienen la responsabilidad de tomar una decisión. (Zornoza, C., & Dalmau, J., 2009, p.431).

n) Decisión adecuada

Aquella que, una vez transcurrido el tiempo, ha tenido consecuencias favorables (Zornoza, C., & Dalmau, J., 2009, p.432).

o) Decodificación

Es la interpretación que realiza el destinatario del mensaje de acuerdo con sus códigos (Ruiz, E., et al., 2013, p.43).

p) Mensaje

Cualquier tipo de estímulo que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización ocasiona que ese individuo le atribuya un significado (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.98).

q) Retroalimentación interpersonal

Comunicación bilateral entre el emisor y el receptor, y viceversa, para incrementar la exactitud en las tareas ejecutadas (Fernández, C., & Galguera, L., 2008, p.111).

r) Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo (Münch, L., 2007, p.51).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo aplicado. Sobre este tipo, Ruiz & Benítez (2016, p.69) indican que la investigación aplicada se caracteriza por la búsqueda de objetivos o fines prácticos que respondan a una demanda específica y determinada, como resolver problemas reales y trabajar en provecho de la humanidad. Esa práctica investigativa, en las ciencias sociales está orientada a conocer las necesidades humanas y a intervenir para la solución de los mismos. En otras palabras, busca influir en la acción y en la toma de decisiones sobre cuestiones prácticas, a diferencia de la investigación básica.

El nivel de estudio fue de nivel correlacional. Sampieri, Fernández & Baptista (2014, p.93), indican que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Por tanto, este nivel permitirá verificar los objetivos planteados para determinar la relación entre la variable comunicación organizacional interna y toma de decisiones.

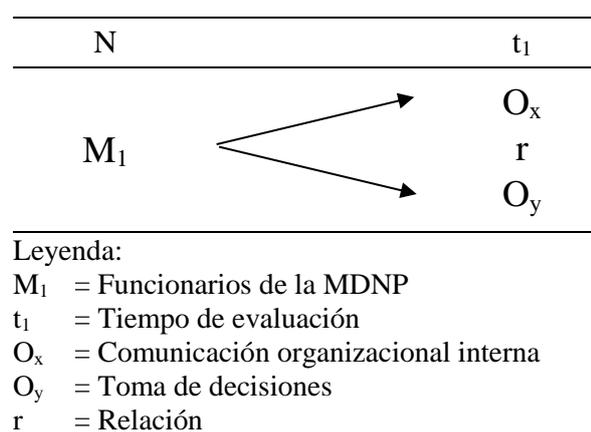
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la investigación se utilizó el método deductivo. Este método según Bernal (2010, p.59), consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los

postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

El estudio tuvo un diseño transversal. De acuerdo con Ruiz & Benítez (2016, p.70), la investigación transversal es la más usada en la investigación social. La recolección de los datos se da por única vez, en un solo momento, un periodo determinado, ya que cumple el propósito de identificar variables dimensiones o categorías analíticas, describirlas y analizar su incidencia e interrelación para caracterizar la situación de estudio en un tiempo específico.

Tabla 2.
Esquema del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La población de estudio estuvo conformado por cuarenta (N=40) funcionarios de la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso, quienes realizaban y tenían la facultad de la toma de decisiones en sus respectivas dependencias.

3.4. MUESTRA

Para el estudio no se realizó ningún tipo de muestreo, ya que el estudio se aplicó a la población de funcionarios con facultades de decisión en su conjunto (N=40).

3.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. INSTRUMENTO

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario; los cuales se estructuran en base a los indicadores, dimensiones, y variables de la investigación. Las opciones de respuesta cada ítem del cuestionario fue medido en una escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta (ver anexo 01).

3.5.2. TÉCNICA

Para la ejecución de recolección de datos mediante el cuestionario, se utilizó la técnica de encuesta. Con esta técnica se pudo establecer una relación directa con el encuestado, lo cual permitió evitar cierto sesgo en el proceso.

3.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la investigación se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

La técnica descriptiva, permitió hacer representaciones estadísticas resumidas, los cuales ayudaron a entender e interpretar los datos recabados sobre las variables, dimensiones e indicadores, además de las características de la muestra. Los estadísticos descriptivos a utilizarse fueron las medidas de tendencia

central como media, mediana, y moda; así también medidas de dispersión como varianza, desviación estándar y coeficiente de variación.

La técnica inferencial; permitió realizar el contraste de prueba de hipótesis, para demostrar estadísticamente la relación entre la comunicación organizacional interna y toma de decisiones. El estadístico usado fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual es un estadístico no paramétrico adecuado para medir la correlación basada en datos de tipo ordinal.

3.7. PROCEDIMIENTOS

Para llevar a cabo la ejecución del estudio, primero se procedió a realizar la respectiva validez y fiabilidad del instrumento de medición (cuestionario de encuesta). La confiabilidad se evaluó mediante consistencia interna con el estadístico de Alfa de Cronbach; y la validez mediante juicio de experto.

Tabla 3.
Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	Elementos (ítems)	n
Comunicación organizacional interna	0.920	10	40
Toma de decisión	0.845	8	40

Fuente: Encuesta piloto, noviembre 2018.

Los resultados de fiabilidad indicaron que el instrumento de medición de los ítems de ambas variables analizadas presenta fiabilidad para su aplicación (alfa de Cronbach >0.80).

Tabla 4.
Validez de instrumento por juicio de experto

CRITERIOS	PUNTAJE		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	80	80	85
2	85	80	90
3	90	95	95
4	80	80	80
5	80	85	95
6	85	95	85
7	90	85	85
Prom.	84.3	85.7	87.9
Prom.total	86.0		

Fuente: evaluación, noviembre 2018.

En el proceso de validación se evidencio cierto grado de consenso en la puntuación promedio de los tres encuestados. En general el promedio total superó el mínimo de 80 ($\bar{x} = 86.0$).

Con el instrumento fiable y válido, se procedió a la respectiva aplicación al sujeto de estudio, los mismos que nos proporcionaron datos que posteriormente fueron codificados para su respectiva tabulación. Luego de la tabulación se procedió al análisis estadístico respectivo. Los resultados del análisis nos permitieron interpretar los resultados y establecer conclusiones en el estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En la investigación, participaron una población de (N=40) funcionarios entre jefes y gerentes de la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Las características se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.
Características de la muestra (N=40)

CARACTERÍSTICAS	f _i	h _i %
Sexo		
Femenino	14	35.0
Masculino	26	65.0
Edad		
20 a 25 años	2	5.0
26 a 35 años	26	65.0
36 a 45 años	6	15.0
46 a 55 años	2	5.0
56 a 60 años	3	7.5
Más de 60 años	1	2.5
Estado civil		
Soltero	19	47.5
Conviviente	14	35.0;
Casado	7	17.5
Divorciado	0	0
Grado de instrucción		
Secundaria	3	7.5
Técnico	7	17.5
Universitario	29	72.5
Maestría	1	2.5
Condición laboral		
Nombrado	4	10.0
Contratado CAS	17	42.5
Contratado por locación de servicios	19	47.5

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

En la tabla 5 se observa descriptivamente las características del encuestado:

De acuerdo al sexo, los resultados indican una mayor proporción en el sexo masculino (65.0 %), lo cual revela que en los cargos de jefe y gerentes las mujeres ocupan una menor proporción (35.0 %). Este resultado explica que por temas de requerimientos de perfiles para determinados cargos, existe menos mujeres que varones en puestos jerárquicos de la municipalidad.

Con respecto a la edad del encuestado, el mayor grupo etario se encuentra entre las edades de entre 26 a 35 años (65.0 %); lo cual contrasta que entre esa edad, los encuestados poseen cierta experiencia laboral para cubrir sus cargos. Además este resultado da a conocer de que actualmente existe mayor proporción de profesionales con experiencia para cubrir cargos de niveles de dirección.

En cuanto al estado civil, la mayoría está conformado por personas solteros(as) (47.5 %) y convivientes (35.0 %); esto se muestra que la gran mayoría son personas jóvenes como refleja las edades, indicando además que estarían centrados más en su visión de desarrollar su carrera laboral.

En el grado de instrucción se observa una gran mayoría de profesionales entre universitarios (72.5 %) y técnicos (17.5 %). Este resultado contrasta con la realidad, ya que el perfil profesional que se requieren para estos cargos en la municipalidad, generalmente son para personas con una preparación superior los cuales que puedan ejercer sus labores profesionalmente.

Por último, la condición laboral que prevalece es del personal contratado, conformado por personas bajo contrato administrativo de servicio – CAS (42.5 %), y por contrato por locación de servicio (47.5 %). Efectivamente esto explica que por un tema de una gestión entrante, una minoría de personal nombrado cubren los cargos de dirección.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

El manejo de una buena comunicación interna en las organizaciones es muy esencial, ya que las características de una organización se vinculan a la interacción de cooperación en conjunto, para lograr buenos resultados. En cuanto al sector público esto es esencial para el logro de una buena gestión, ya que existe vínculos de dependencias entre áreas para el intercambio de información. Por tanto, la manera o el grado de comunicación interna que se ejerza muchas veces determina el clima general de interacción; y fija posiciones de comportamiento (posición de cooperación, posición de barreras que dificultan la comunicación fluida) tanto a nivel grupos, así como a nivel individual.

Tabla 6.
Estadísticos descriptivos de la variable comunicación organizacional interna

Estadísticos	Dimensiones de la variable comunicación organizacional interna		Variable comunicación organizacional interna
	Comunicación asertiva	Comunicación efectiva	
n	40	40	40
Moda	3.8	4	3.6
Mediana	3.60	3.80	3.70
Media	3.48	3.60	3.54
Varianza	0.264	0.276	0.242
Desviación estándar	0.514	0.525	0.492
Coefficiente de variación	14.77	14.61	13.92
Mínimo	2.40	2.40	2.50
Máximo	4.60	4.20	4.30
Rango	2.20	1.80	1.80

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

De acuerdo a la tabla 6, en general la comunicación organizacional interna tuvo un promedio cercano a cuatro ($\bar{x} = 3.70$). Esto estaría indicando que en la entidad

municipal existe ciertas restricciones de carácter asertivo y efectivo en la comunicación, el cual estaría afectando los flujos e intercambios de información entre los colaboradores de distintas áreas.

4.2.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA

La dimensión comunicación asertiva se basa en como la estructura de una decisión maximiza las acciones factibles, y que expresa la medida en que un problema de decisión está bien operativizado en su conjunto. Y evalúa cómo la comunicación se provee y establece con claridad, así como su credibilidad; a la misma vez si esta es específica, empática, y si se da en un momento apropiado.

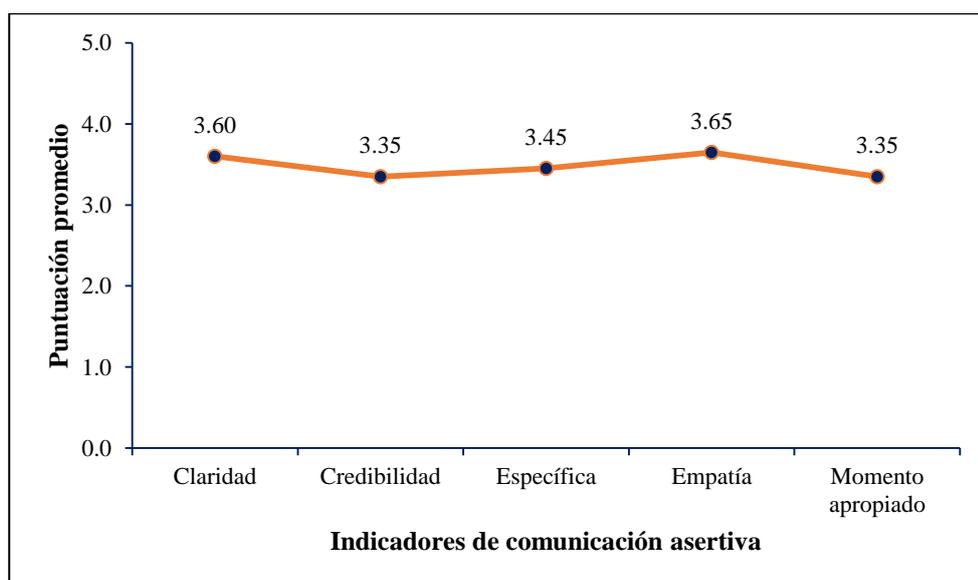
Los resultados de esta dimensión se muestran en la tabla 6. Dichos resultados indican que la comunicación asertiva evaluado en los funcionarios, en promedio se encuentra en un rango de entre regular y bueno ($\bar{x} = 3.48$). Estos resultados indican que homogéneamente ($CV=14.77\%$) las respuestas, acerca de la percepción de los funcionarios en cuanto a la comunicación no se estarían desarrollando con gran asertividad; es decir no se estaría comunicando como se requiere de manera clara, creíble, específica, empática y apropiada.

Los promedios de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los indicadores, superan ligeramente el valor promedio de un nivel regular. Con respecto a la variabilidad de las puntuaciones basadas en las respuestas de los encuestados (1 a 5), los resultados indican que son homogéneas, ya que la variabilidad se encuentra por debajo de ($CV= 20\%$). Para mostrar más detalladamente los resultados de los indicadores, seguidamente se describen de cada una de ellas:

Tabla 7.
Estadísticos descriptivos de indicadores de la comunicación asertiva

Estadísticos	Indicadores de la dimensión comunicación asertiva				
	Claridad	Credibilidad	Específica	Empatía	Momento apropiado
n	40	40	40	40	40
Moda	4	3	3	4	4
Mediana	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50
Media	3.60	3.35	3.45	3.65	3.35
Varianza	0.503	0.285	0.408	0.336	0.592
Desviación estándar	0.709	0.533	0.639	0.580	0.770
Coefficiente de variación	19.69	15.93	18.51	15.88	22.97
Mínimo	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Máximo	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Rango	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00

Fuente: encuesta noviembre, 2018.



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 3. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación asertiva

El indicador “claridad”, mide la percepción del funcionario con respecto a si la comunicación verbal o escrita que le proveen o establece, tienen claridad de comprensión. De acuerdo a los resultados, los funcionarios manifiestan

perceptivamente que la comunicación que se establece internamente, no llega a ser clara del todo ($\bar{x} = 3.60$, CV=19.69%).

El indicador “credibilidad”, mide cómo los funcionarios perciben acerca de si el contenido de comunicación que establece, emite un mensaje destacado y creíble (objetiva). En este indicador al igual que en el primero, los funcionarios perciben que los mensajes que son emitidos al momento de establecer la comunicación presentan ciertos problemas, por lo cual solo supera mínimamente el nivel regular ($\bar{x} = 3.35$; CV=15.93%).

Seguidamente el indicador “específica”, el cual mide la percepción del funcionario en relación a si el contenido del mensaje comunicado es específico. Los resultados en este indicador, señalan que los funcionarios perciben que el contenido de los mensajes presenta ciertas distorsiones, por lo que la calificación en promedio supera ligeramente lo regular ($\bar{x} = 3.45$; CV=18.51%).

El resultado del indicador empatía dio un valor promedio de ($\bar{x} = 3.65$; CV=15.88%). Este estaría indicando que la comunicación que se ejerce, no se da de la mejor manera como se espera, ya que en la interacción se ve contraposiciones de ideales entre las partes que buscan comunicarse.

Por último, el indicador “momento apropiado”, que mide si la comunicación se da en un momento adecuado, sin generar incomodidad en ambas partes (emisor-receptor). Los resultados determinados revelan, que la percepción de los funcionarios al respecto, indican que la comunicación no se establece siempre en un momento adecuado, por lo que existe incomodidad en determinados momentos ($\bar{x} = 3.35$; CV=22.97%).

4.2.2. COMUNICACIÓN EFECTIVA

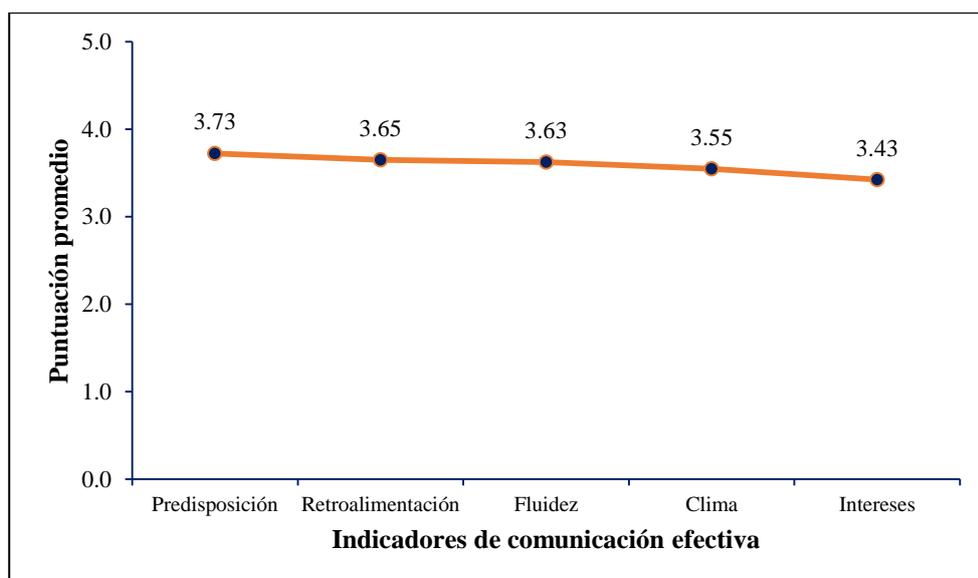
La dimensión comunicación efectiva se basa en la explicación de que cuando el receptor recibe el mensaje, lo comprende, lo utiliza y lo retroalimenta, mostrando así al interlocutor que comprende el mensaje. Así también su correcta función produce escucha activa el cual ayuda a establecer un clima laboral estable. En el estudio la comunicación efectiva evalúa la predisposición, retroalimentación, fluidez, clima e intereses.

Los resultados obtenidos de la dimensión se muestran en la tabla 6. Tales resultados indican que la efectividad de la comunicación, evaluado en los funcionarios, en promedio se encuentra en un rango de entre regular y bueno ($\bar{x} = 3.60$). Estos resultados indican que homogéneamente ($CV = 14.61$) las respuestas, acerca de la percepción de los funcionarios, en cuanto a la efectividad de la comunicación tienen eficiencia media; es decir no estarían alcanzando niveles buenos en los aspectos relacionados con la predisposición a brindar información, a realizar retroalimentación, a mantener una comunicación fluida, y mantener un clima de colaboración que apoye al interés mutuo.

Tabla 8.
Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión comunicación efectiva

Estadísticos	Indicadores de la dimensión comunicación efectiva				
	Predisposición	Retroalimentación	Fluidez	Clima	Intereses
n	40	40	40	40	40
Moda	4	4	4	4	3
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Media	3.73	3.65	3.63	3.55	3.43
Varianza	0.307	0.336	0.394	0.459	0.558
Desviación estándar	0.554	0.580	0.628	0.677	0.747
Coefficiente de variación	14.88	15.88	17.32	19.08	21.82
Mínimo	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Máximo	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Rango	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Fuente: encuesta noviembre, 2018.



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 4. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación efectiva

Los resultados obtenidos de los indicadores de la dimensión comunicación efectiva, se presenta seguidamente:

Los resultados del indicador “predisposición” muestran que los funcionarios perciben que el nivel de predisposición presenta ciertas barreras, aunque supera el valor medio ($\bar{x} = 3.73$, $CV=14.88\%$). Esto indica que el funcionario percibe que la predisposición a ejercer buenas relaciones de comunicación de las personas con quien establece comunicación tiene algunas debilidades.

Con respecto al indicador “retroalimentación” los resultados indican que los funcionarios perciben que si bien existe retroalimentación, el nivel no es suficiente para mejorar considerablemente efectivamente la comunicación ($\bar{x} = 3.65$, $CV=15.88\%$). Es decir, en medida regular si se da a conocer, de alguna forma, el entendimiento del mensaje mediante preguntas, petición de aclaraciones, o confirmación de entendimiento.

El indicador “fluidez”, mide si el medio por el cual se transmite el mensaje o se establece la comunicación es el adecuado, al considerar que minimiza la presencia de distorsiones. En relación al resultado del indicador, se observó que los funcionarios manifiestan que todavía existe ciertas distorsiones que afectan la fluidez al establecer comunicación ($\bar{x}=3.63$; CV=17.32%).

El indicador “clima”, mide si se considera que la comunicación interna que se practica en la organización, es el mejor para establecer una relación con los involucrados. Los resultados muestran que perceptivamente los funcionarios manifiestan que no existe un clima de tensión, tampoco hay un clima claramente estable ($\bar{x}=3.55$; CV=19.08).

El último indicador “intereses”, mide si la relación que se ejerce con quienes se establece comunicación en la organización, hace que incentive el interés de participación y compromiso. Los resultados evidencian que los encuestados muestran cierto nivel de desinterés de participación y compromiso, dependiente de la relación que ejercen; es decir consideran que no siempre existe buena relación ($\bar{x} = 3.43$, CV=21.82%).

4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en las entidades públicas es crucial, sobre todo cuando de esta depende el bienestar de la población. Además, Para tomar decisiones acertadas que produzcan buenos resultados se necesita de buena información que le puedan proveer de un área o distintas áreas de la institución. Por ello es importante que en el ambiente institucional prevalezca una posición de servicio a la población para el bien común.

Los resultados de las decisiones tomadas en una entidad pública, se traducen en resultados de la gestión; es decir de tales resultados depende como se califica una gestión. Es así que estas decisiones se ven reflejado generalmente en la percepción de la población, al observar mejoras en su comunidad, o ciudad.

Tabla 9.
Estadísticos descriptivos de la variable toma de decisiones

Estadísticos	Dimensiones de la toma de decisiones		Variable toma de decisiones
	Decisión eficiente	Decisión eficaz	
n	40	40	40
Moda	3.8	3.70	3.90
Mediana	3.50	3.70	3.60
Media	3.50	3.51	3.49
Varianza	0.196	0.390	0.235
Desviación estándar	0.443	0.624	0.485
Coefficiente de variación	12.66	17.80	13.91
Mínimo	2.00	1.70	2.10
Máximo	4.00	4.20	4.00
Rango	2.00	2.50	1.90

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

En la tabla 9 se observa un valor promedio de ($\bar{x}=3.49$) en la variable toma de decisiones. La explicación de este resultado en síntesis, da a entender que la información necesaria para tomar una decisión no estaría siendo oportuna en

tiempo, ni de calidad significativa para tomar decisiones eficientes y eficaces; mostrando así que en el ambiente de cooperación comunicativa existe barreras como malas relaciones, intereses que distorsionan tal flujo. Aún así la gestión va encaminada en un nivel calificado como medianamente regular en la toma de decisiones.

4.3.1. DECISIÓN EFICIENTE

La dimensión decisión eficiente se basa en el curso de la acción para obtener mejores resultados. Y evalúa la confiabilidad de la información, suministro de información oportuna, el proceso y la dependencia de la acción en su conjunto.

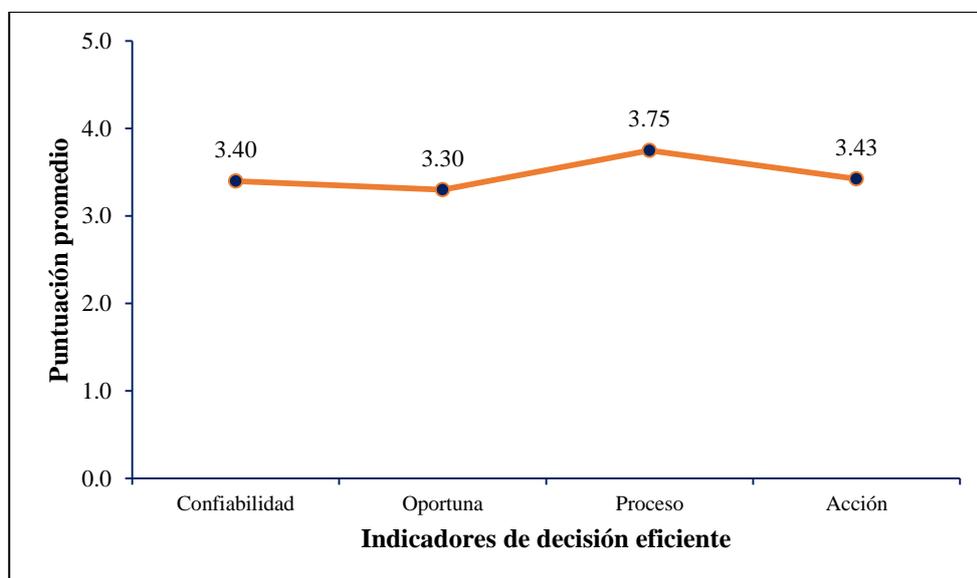
Los resultados de esta dimensión se muestran en la tabla 10. Dichos resultados indican que la toma de decisiones eficientes, evaluado en los funcionarios, se ubican en un rango de entre regular y bueno ($\bar{x} = 3.50$). Además, el resultado del coeficiente de variación indica que los encuestados respondieron homogéneamente ($CV = 12.66\%$), acerca de la percepción de que la eficiencia de las decisiones apenas supera el nivel medio.

Tabla 10.
Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión decisión eficiente

Estadísticos	Indicadores de la dimensión de decisión eficiente			
	Confiabilidad	Oportuna	Proceso	Acción
n	40	40	40	40
Moda	3	3	4	4
Mediana	3.00	3.00	4.00	3.50
Media	3.40	3.30	3.75	3.43
Varianza	0.349	0.472	0.295	0.507
Desviación estándar	0.591	0.687	0.543	0.712
Coefficiente de variación	17.37	20.81	14.48	20.79
Mínimo	2.00	2.00	2.00	2.00
Máximo	4.00	4.00	4.00	5.00
Rango	2.00	2.00	2.00	3.00

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Con respecto a sus indicadores de la dimensión, los resultados se muestran en la tabla 10. Los indicadores que lo componen son confiabilidad, información oportuna, proceso, y acción. Estos indicadores serán detallados seguidamente:



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 5. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión decisión eficiente

El indicador “Confiabilidad”, mide si se cuenta con información suficiente (lo necesario que no cause confusión por el exceso) y verídica (fuente, información creíble y relevante) para la toma de decisiones. Al respecto los encuestados manifestaron que en cierta medida si se cuenta con ello, pero en un nivel medio ($\bar{x}=3.40$; $CV=17.37\%$).

El indicador “oportuna”, mide si la información se le suministra oportunamente para la toma de decisiones. En relación a los resultados, estas indican que el suministro no es deficiente, pero tampoco es el deseado por lo que apenas supera el nivel medio ($\bar{x}=3.30$; $CV=20.81\%$).

El indicador “Proceso”, mide si el proceso de toma de decisiones, tiene un gran soporte en la comunicación establecida con otras dependencias. El resultado muestra que en un nivel medio las decisiones tienen soporte con otras áreas relacionadas ($\bar{x}=3.75$; $CV=14.48\%$).

Por último, el indicador “acción”, mide si generalmente las acciones de su buena decisión, dependen de la información que le proveen. Con respecto a tal indicador, los resultados muestran que los encuestados consideran que, si bien existe dependencia, estas no se proveen como se espera, por lo apenas supera el nivel medio ($\bar{x}=3.43$; $CV=20.79\%$).

4.3.2. DECISIÓN EFICAZ

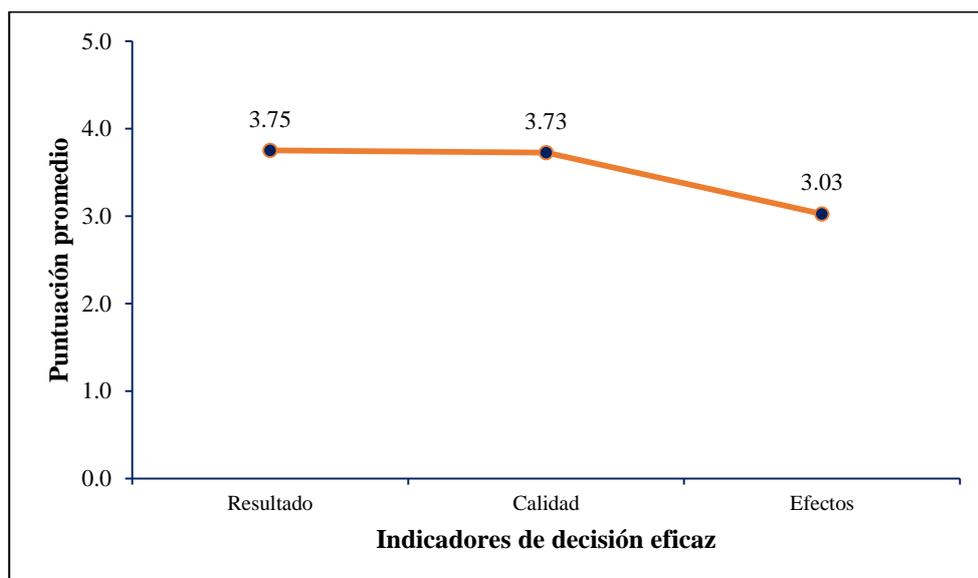
La dimensión decisión eficaz, se basa en el curso de la acción para obtener mejores resultados. Y evalúa el resultado, la calidad y los efectos de la decisión.

Los resultados con respecto a esta dimensión se muestran en la tabla 10. Tales resultados indican que la toma de decisión eficaz, evaluado en los funcionarios, se ubican en un rango de entre regular y bueno ($\bar{x} = 3.51$). Así también, el resultado del coeficiente de variación indica que los encuestados respondieron homogéneamente ($CV = 17.80\%$), acerca de la percepción de que la eficacia de las decisiones apenas supera el nivel medio.

Tabla 11.
Estadísticos descriptivos de indicadores de la dimensión decisión eficaz

Estadísticos	Indicadores de la dimensión decisión eficaz		
	Resultado	Calidad	Efectos
n	40	40	40
Moda	4	4	3
Mediana	4.00	4.00	3.00
Media	3.75	3.73	3.03
Varianza	0.474	0.410	0.743
Desviación estándar	0.689	0.640	0.862
Coefficiente de variación	18.37	17.18	28.49
Mínimo	2.00	2.00	1.00
Máximo	4.50	5.00	4.00
Rango	2.50	3.00	3.00

Fuente: encuesta noviembre, 2018.



Fuente: encuesta enero-febrero, 2018.

Figura 6. Puntuación promedio de los indicadores de la dimensión decisión eficaz

Con respecto a sus indicadores de la dimensión, los resultados se muestran en la tabla 11. Los indicadores que lo componen son el resultado, la calidad, y los efectos. A continuación, se describen cada una de ellas:

El indicador “resultado”, mide si las decisiones tomadas, dependientes tanto del área interna y externa tienen buenos resultados. Al respecto los resultados indican que el resultado es medianamente eficaz, superando considerablemente el nivel medio ($\bar{x}=3.75$; $CV=18.37\%$).

El indicador “calidad”, mide si la comunicación que se da en la organización muchas veces facilita la calidad de la toma de decisiones (priorización, objetividad). Al respecto los resultados muestran que la calidad de las decisiones supera en gran medida el nivel medio, aunque no es el óptimo para una decisión eficaz ($\bar{x}=3.73$; $CV=17.18\%$).

Por último, el indicador “efectos”, mide si las decisiones que se toman muchas veces no son coordinadas de la mejor manera con otras dependencias, lo cual genera efectos negativos. Al respecto los resultados indican que existen deficiencias moderadas de coordinación los cuales de cierta manera tienen efectos en los resultados de las decisiones ($\bar{x}=3.03$; $CV=28.49\%$).

4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a) Planteamiento de hipótesis general

H_0 : La comunicación organizacional interna no tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

H_1 : La comunicación organizacional interna tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 12.

Correlación entre desarrollo comunicación organizacional interna y toma de decisiones

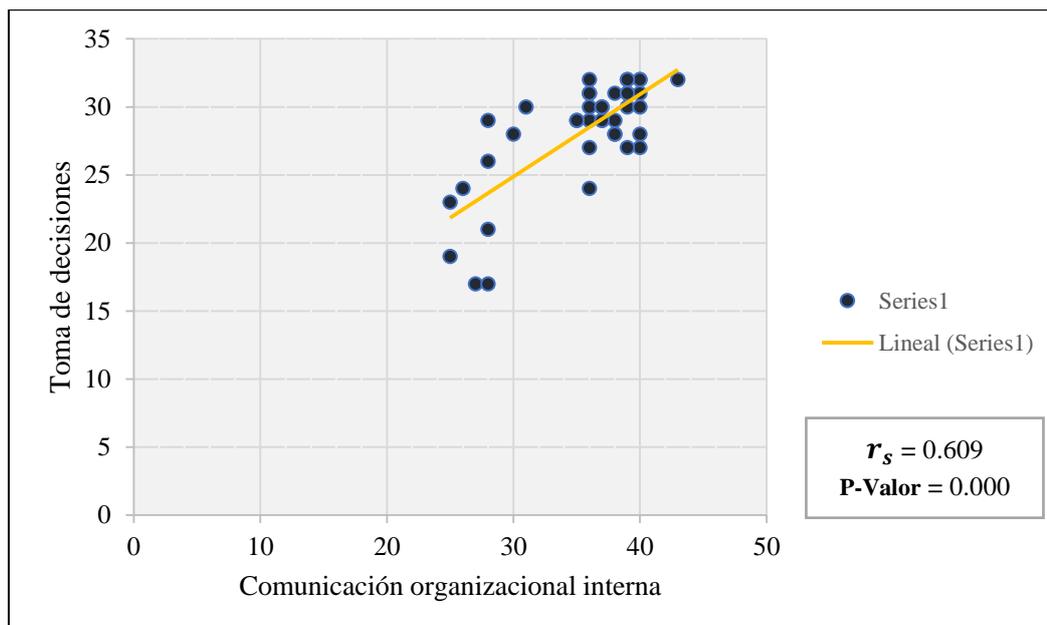
Prueba Rho de Spearman		Toma de decisiones
	Coefficiente de correlación	,609**
Comunicación organizacional interna	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

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

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa ($P\text{-valor} < \alpha$; $0.00 < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderado o media ($r_s = 0.609$).



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 7. Dispersión entre comunicación organizacional interna y toma de decisiones

Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa ($P\text{-Valor} < \alpha; 0.00 < 0.05$) en la prueba de hipótesis general, se procedió a aceptar la hipótesis alternante (H_1).

Este resultado indica que, a medida que incremente la comunicación organizacional interna siendo asertiva y efectiva, también incrementará moderadamente la toma de decisiones tanto eficiente como y eficaz. Es decir, a un nivel de confianza del 95% ($1-\alpha$), se afirma que la toma de buenas decisiones de los funcionarios, se relaciona con una buena comunicación organizacional interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Así también de forma viceversa los bajos niveles de comunicación organizacional se relacionan proporcionalmente a niveles bajos en la toma de decisiones.

4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: La comunicación asertiva no tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

H₁: La comunicación asertiva tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 13.

Correlación entre la dimensión comunicación asertiva y toma de decisiones

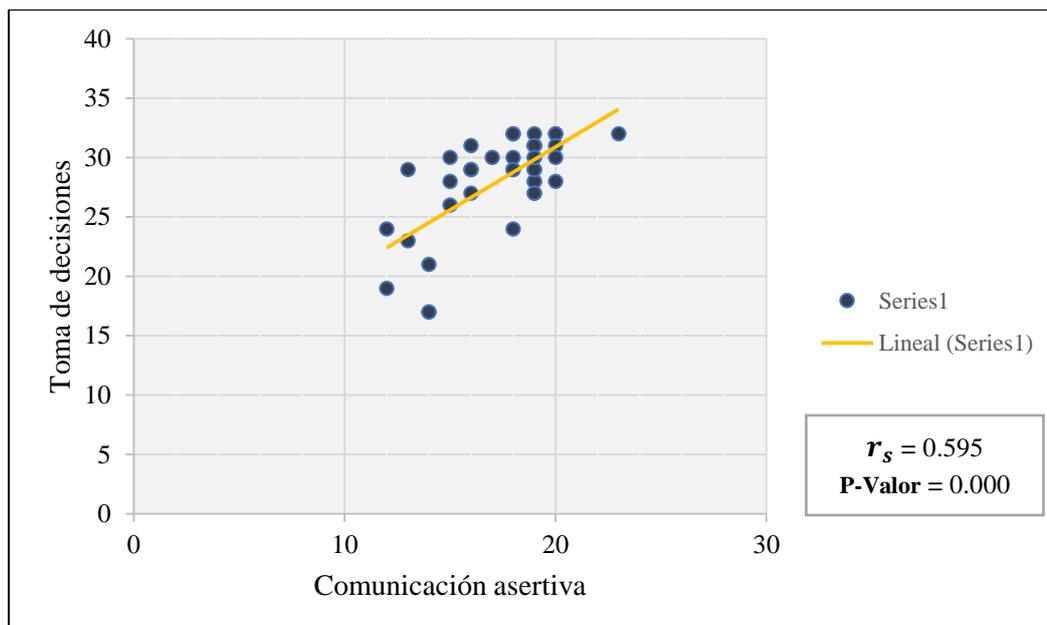
Prueba Rho de Spearman		Toma de decisiones
	Coefficiente de correlación	,595**
Comunicación asertiva	Sig. (bilateral)	0.000
	n	40

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

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor $< \alpha$; $0.00 < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada o media ($r_s = 0.595$).



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 8. Dispersión entre comunicación asertiva y toma de decisiones

Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor $< \alpha$; 0.00 < 0.05) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante (H_1).

Este resultado indica que, a medida que incremente la comunicación asertiva (por ser clara, creíble, específica, empática y darse en un momento apropiado), también incrementará moderadamente la toma de decisiones. Es decir, a un nivel de confianza del 95% ($1-\alpha$), se afirma que la toma de buenas decisiones de los funcionarios, se relaciona con una buena comunicación asertiva en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Los resultados de correlación directa, también indican que se da de forma viceversa, como la deficiencia de una comunicación asertiva estará relacionado proporcionalmente a niveles deficientes en la toma de decisiones.

4.4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: La comunicación efectiva no tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

H₁: La comunicación efectiva tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 14.

Correlación entre la dimensión comunicación efectiva y toma de decisiones

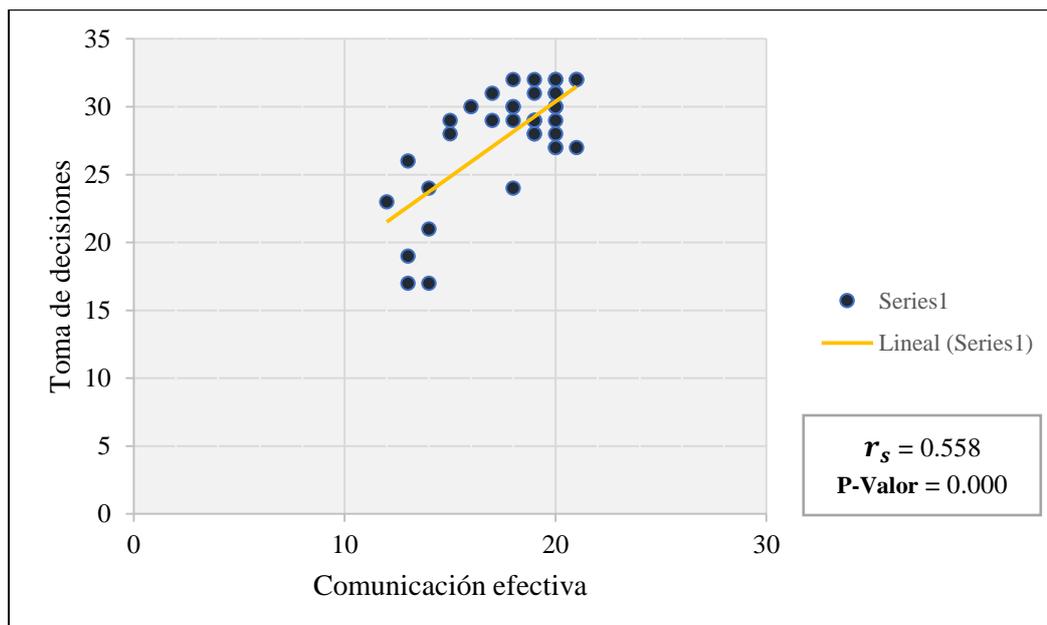
Prueba Rho de Spearman		Toma de decisiones
	Coefficiente de correlación	,558**
Comunicación efectiva	Sig. (bilateral)	0.000
	n	40

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

Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor < α ; 0.00 < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderado o media ($r_s = 0.558$).



Fuente: encuesta noviembre, 2018.

Figura 9. Dispersión entre comunicación efectiva y toma de decisiones

Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor $< \alpha$; 0.00 < 0.05) en la segunda prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante (H_1).

Este resultado indica que, a medida que la comunicación incrementa su grado de efectividad (por la predisposición, retroalimentación, fluidez, clima, y el interés), también incrementará moderadamente la toma de decisiones. Es decir, a un nivel de confianza del 95% ($1-\alpha$), se afirma que la toma de buenas decisiones de los funcionarios, se relaciona con una buena comunicación efectiva en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso. Los resultados de correlación directa al igual que en las demás pruebas, indican que se da también de forma viceversa, como la deficiencia de una comunicación efectiva estará relacionado proporcionalmente a niveles deficientes en la toma de decisiones.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

La importancia de la comunicación organizacional interna es trascendental en toda organización para crear un clima estable, el cual contribuya a la mejora de toma de decisiones. Tal como manifiesta Izquierdo (2012, pp.238-240), la comunicación dentro de las organizaciones juega un papel importante, en la actualidad es considerada como una herramienta estratégica de dirección y desarrollo de personas que influye no solo en su funcionamiento sino también en su formación y mantenimiento. Así también como indica Aparicio & Blanco (2007, p.121), que clave del éxito de una organización está en establecer unas vías de comunicación eficaces.

Una comunicación organizacional interna que sea asertiva y efectiva sostiene su importancia al facilitar a la toma de decisiones eficiente y eficaz al proveer información confiable, oportuna, vinculado al proceso y relevante para tal acción; así estas puedan traducirse en buenos resultados, decisiones de calidad, y efectos positivos.

En referencia a la comunicación y la decisión, los autores Vicente & Ayala (2008, p.260), dan a conocer que esta proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar distintas opciones. De acuerdo al sustento de Chiavenato (2009, p.226), el éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia [...]. Según Bastons (2004, p.69), la eficacia de la decisión, es el valor

de un curso de acción para obtener los mejores resultados; y la eficiencia de la decisión, que es el grado en que la estructura de una decisión maximiza las acciones factibles. Para Vicente & Ayala (2008, p.200), existen dos recursos fundamentales en el proceso de toma de decisiones que son la información y la capacidad y experiencia del decidor. Y sobre la información indican que debe reunir las siguientes características para asegurar su calidad: Ser útil (oportuna, relevante, confiable, completa y clara); ser eficiente (el costo de obtenerla no debe superar los beneficios derivados de acceder a dicha información). Siendo así, la calidad de la información y las competencias del decidor determinarán, junto a la metodología, la calidad de la decisión.

En tal sentido, a partir de la fundamentación, los objetivos que se plantearon en la investigación en primera instancia se sostienen en la revisión literaria. Es a partir de ello siguiendo un procedimiento científico en el estudio, se explican los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó correlación significativa con un grado de calificación moderado, entre la variable comunicación organizacional interna y la toma de decisiones ($r_s = 0.609$; $P\text{-valor} = 0.00$); así también se determinaron correlaciones significativas en un grado moderado, de las dimensiones comunicación asertiva ($r_s = 0.595$; $P\text{-valor} = 0.00$) y comunicación asertiva ($r_s = 0.558$; $P\text{-valor} = 0.00$) con la toma de decisiones.

Los resultados hallados en el estudio tienen coincidencia con el desarrollado por Cabrera (2015), quien llevó a cabo su estudio doctoral con el objetivo de identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional. En base a sus resultados el autor explica que la comunicación tiene repercusión en las decisiones de la organización. Efectivamente los resultados a que se llegan apoyan a lo planteado en el presente estudio.

También son similares con Rondán & Ramírez (2017), quienes realizaron su investigación con el objetivo de determinar de qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral. En sus resultados se determinó una correlación directa significativa (p -valor=0.00), en un grado de 0.667. A partir de los resultados estadísticos encontrados, los autores concluyen que la comunicación interna se relaciona positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores; es decir a mejor comunicación directa, también mejora el desempeño y viceversa. Además, en las conclusiones se resalta esta correlación por factores como la integración, retroalimentación (feedback), y herramientas tecnológicas. Dicho estudio se toma en cuenta porque precisa que la comunicación tiene efectos en el desempeño, que al final se pueden traducir en predisposición del nivel de eficiencia para la toma de decisiones.

Así también se encuentra similitud con el estudio de Trujillo (2017), quien realizó su estudio con el objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional. El autor concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, recomendando tener una comunicación interna integrada donde se considere a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación. Como ya se mencionó antes el clima es una variable estrechamente relacionado a la comunicación, así como al compromiso de colaboración para la toma de decisiones.

Existe similitud con López (2015), quien llevó a cabo su estudio con el objetivo de describir la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El autor concluye mencionando que los resultados demuestran que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se da de manera débil; por ello se tiene que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los tramites documentarios, los

mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos como es: planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución. El vínculo de este estudio es porque resalta la comunicación organizacional además de las relaciones interpersonales que se crea y la toma de decisiones.

Por último, son similares al estudio de Ocampo (2017), quien concluye que existe correlación entre el sistema de información gerencial con toma de decisiones de los gerentes de la Dirección Regional de Salud Cusco; el nivel de correlación determinado es moderado (0.553), de acuerdo al valor de Tau-b de Kendall. Por ello se deriva que es vital establecer un flujo de comunicación eficaz para la toma de decisiones.

Finalmente se demuestra en base a la evidencia de los resultados del presente estudio y al de otros autores, de que efectivamente la comunicación organizacional interna sí se relaciona con la toma de decisiones a un nivel moderado. Así tales resultados tienen su importancia para formular nuevos estudios o estudios relacionados al tema, pero de manera más profunda en donde se evalúen variables explicativas y su nivel de contribución a la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1. Estadísticamente se determinó correlación significativa entre la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones (P -valor = 0.000). los resultados además mostraron que la correlación entre las variables fue directa, con un grado de calificación moderado ($r_s = 0.609$). Esto indica que la mejora de la comunicación interna se relaciona a una mejora en la toma de decisiones; dándose también de forma viceversa.
2. El coeficiente de correlación determinado entre la dimensión comunicación asertiva con la toma de decisiones, es significativa y dicho resultado tiene un grado de correlación moderado ($r_s = 0.595$; P -valor = 0.000). El resultado indica que mientras la comunicación tenga un alto grado de asertividad, mejorará en el mismo sentido la toma de decisiones; así también esta relación puede darse cuando ambos presenten niveles descendentes.
3. El resultado de correlación determinado entre la dimensión comunicación efectiva y toma de decisiones fue también significativo (P -valor = 0.000). La correlación fue directa, con grado de calificación moderado ($r_s = 0.558$). Este resultado muestra que, si la efectividad de la comunicación incrementa, también tenderá a mejorar proporcionalmente la toma de decisiones.
4. Por último, los resultados descriptivos de la situación en el cual se encuentra la entidad, indican que apenas superan un nivel de regular calificación. En la variable comunicación organizacional interna se obtuvo un promedio de ($\bar{x} = 3.54$), en la dimensión comunicación asertiva ($\bar{x} = 3.48$), y en la comunicación efectiva ($\bar{x} = 3.60$); en cuanto a la variable toma de decisiones el promedio fue de ($\bar{x} = 3.49$), en su dimensión decisión eficiente ($\bar{x} = 3.50$), y decisión eficaz ($\bar{x} = 3.51$).

RECOMENDACIONES

1. Promover una comunicación organizacional interna de calidad, a través de reuniones de interacción participativa, que involucre temas de interés relacionados a las restricciones y barreras comunicativas, y así poder dar solución presentando opiniones y propuestas objetivas. Tal interacción permitirá crear integración entre las diversas partes interesadas, que al final ayudarán a mejorar la toma de decisiones.
2. Tener en cuenta que la toma de decisiones depende del grado de asertividad en la comunicación organizacional interna. Por tanto, la comunicación que se emita debe ser clara, comprensible, objetiva y específica, comunicándose de una manera empática en un momento oportuno; para ello se deberá establecer cronogramas.
3. Promover un clima estable mediante la retroalimentación de los mensajes emitidos, los cuales al final lograrán mejorar la fluidez de la comunicación. Así también propicien un ambiente colaborativo que mejore las relaciones entre las áreas, para la predisposición a colaborar mediante el intercambio de información para el interés común.
4. Comprender que para que una comunicación sea de calidad debe ser tanto asertiva como efectiva ambos deben estar integrados, para ello se deben establecer planes en donde se plasmen pautas claras acerca de las formalidades de cómo proceder en un entorno intercambio de información.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / Organizacional: Un enfoque aplicado (6 ed.)*. México: Cengage Learning.
- Aparicio, P., & Blanco, R. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo (3 ed.)*. España: Mcmillan.
- Azabache, V., & Medina, G. (2014). *Grado de influencia de la estrategia de comunicación multimedia en el compromiso laboral de los trabajadores de una institución financiera en la región la libertad, durante el año 2014*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1624>
- Bastons, M. (2004). *La toma de decisiones en la organización*. España: Editorial Ariel.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3 ed.)*. Colombia: Pearson educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson educación.
- Bravo, J. (1995). *Toma de decisiones eficaces*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid-España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10115/13729>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2 ed.)*. México: McGraw Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas (3 ed.)*. México: Cengage Learning.

- Dávalos, V. (2011). *Comunicación y liderazgo: una propuesta juvenil*. México: McGraw Hill.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Ecoe ediciones.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo (3 ed.)*. México: McGraw Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. México: Pearson educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones (5 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga España: Editorial Innova.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional (7 ed.)*. México: McGraw Hill.
- Izquierdo, G. (2012). *Comportamiento organizativo y recursos humanos*. España. Ediciones académicas.
- León, D. (2011). *Estudios de la comunicación: Estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación*. México: Pearson educación.
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014*. (Tesis de licenciatura).

- Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/193>
- Münch, L. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson educación.
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2 ed.)*. México: Pearson educación.
- Ocampo, A. (2017). *Sistemas de información gerencial y su relación en la toma de decisiones, de los gerentes de la Dirección Regional de Salud Cusco, 2017*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/2834>
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión (5 ed.)*. México: Pearson educación.
- Rodríguez, M., & Márquez, A. (2012). *Manejo de problemas y toma de decisiones (2 ed.)*. México: Manual moderno.
- Rondán, R., & Ramírez, M. (2017). *La comunicación interna y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú*. (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2398>
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Ruiz, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la investigación social I (6 ed.)*. México: Cengage Learning.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. México: McGraw Hill.

- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017.* (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>
- Vicente, M., & Ayala, J. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones (1 ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Pearson educación.
- Zornoza, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid, España: Pearson educación.

ANEXO

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Questionario de encuesta de comunicación organizacional interna y toma de decisiones (CCOITD)

Estimado colaborador(a): Tenga usted un buen día; solicitamos de su gentil colaboración para responder el siguiente cuestionario, lo cual tiene como fin la ejecución de estudio académico. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta, y responda de manera sincera y con libertad cada pregunta, (marque con una "x" la alternativa que usted crea correspondiente).

Sexo:..... Edad:..... Estado civil:..... Grado de instrucción:.....

Condición laboral:.....

ID	Ítems	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La comunicación verbal o escrita que le proveen o establece, tienen claridad de comprensión.					
2	La el contenido de comunicación que establece, emite un mensaje destacada y creíble (objetiva).					
3	El contenido del mensaje comunicado es específica.					
4	La comunicación que se ejerce se da la mejor manera, en donde ambas partes respetan su posición sobre lo que buscan comunicar.					
5	La comunicación se da en el momento adecuado, que no genere incomodidad en ambas partes (emisor-receptor).					
6	La predisposición a ejercer buenas relaciones de comunicación de las personas con quien establezco comunicación es buena.					
7	Le dan a conocer, de alguna forma, si su mensaje ha sido entendido (preguntas, petición de aclaraciones, o confirmación de entendimiento).					
8	El medio por el cual se transmite el mensaje o se establece la comunicación es el adecuado, ya que minimiza la presencia de distorsiones.					
9	Considera usted que la comunicación interna que se practica en la organización es el mejor para establecer una relación con los involucrados.					
10	La relación que ejerce con quienes establece comunicación en la organización hace que incentive el interés de participación y el compromiso.					

ID	Ítems	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
11	Se cuenta con información suficiente (lo necesario que no cause confusión por el exceso) y verídica (fuente, información creíble y relevante) para la toma de decisiones.					
12	La información se me suministra oportunamente para la toma de decisiones.					
13	El proceso de toma de decisiones, tiene un gran soporte en la comunicación establecida con otras dependencias.					
14	Generalmente las acciones de mi buena decisión, dependen de la información que me proveen.					
15	Los resultados de las decisiones tomadas, cuando dependen del establecimiento de comunicación con otras áreas es bueno.					
16	Los resultados de las decisiones tomadas, cuando dependen solo del establecimiento de comunicación con mi área es bueno.					
17	La comunicación que se da en esta organización muchas veces facilita calidad de la toma de decisiones (priorización, objetividad).					
18	Las decisiones que se toman muchas veces no son coordinadas de la mejor manera con otras dependencias, lo cual genera efectos negativos.					

Anexo 2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ESCALA
Variable Independiente: Comunicación organizacional interna	Según Gonzales, M. (2006, p.151) la comunicación interna es aquella que se produce dentro de la organización, entre sus miembros, permitiendo el conocimiento de los pensamientos y la ideología de los empleados y de los directivos.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad • Credibilidad • Específica • Empatía • Momento apropiado 	Cuestionario de encuesta de comunicación organizacional interna y toma de decisiones (CCOITD)	Escala de intervalo de tipo Likert
		Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición • Retroalimentación • Fluidez • Clima • Intereses 		
Variable Dependiente: Toma de decisiones	De acuerdo a Zornoza, C., & Dalmau, J. (2009, p.430), la toma de decisiones es un proceso mediante el cual, cuando surgen diversas opciones para tomar una iniciativa o resolver un problema, las personas u organizaciones implicadas optan por una de las posibles soluciones.	Decisión eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Oportuna • Proceso • Acción 		
		Decisión eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado • Calidad • Efectos 		

Anexo 3. Matriz de consistencia

Título: Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				Tipo de estudio La investigación será aplicada de naturaleza relacional.
¿Una comunicación organizacional interna fluida, tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso?	Determinar el grado de relación entre la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.	La comunicación organizacional interna tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.	Variable Independiente: Comunicación organizacional interna	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad • Credibilidad • Específica • Empatía • Momento apropiado 	Diseño En el estudio se utilizará el diseño transversal no experimental.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas		Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición • Retroalimentación • Fluidez • Clima • Intereses 	Población y muestra La población en estudio estará conformado por (N=40) funcionarios de la Municipalidad Provincial de Nuevo Progreso.
a. ¿Una comunicación asertiva fluida, tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso?	a. Determinar el grado de relación entre la comunicación asertiva y la toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.	a. La comunicación asertiva tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.	Variable dependiente: Toma de decisión	Decisión eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Oportuna • Proceso • Acción 	Técnicas de recolección de datos Se aplicará un cuestionario de encuesta, con opciones de respuesta tipo Likert.
b. ¿Una comunicación efectiva fluida, tendrá relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso?	b. Determinar el grado de relación entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.	b. La comunicación efectiva tiene relación directa y significativa con la toma de decisiones de funcionarios, en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso.		Decisión eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado • Calidad • Efectos 	Técnicas para el procesamiento de información Para el contraste de hipótesis se utilizará el estadístico del coeficiente de correlación por rangos de Spearman (r_s); adecuado para medir la correlación de datos ordinales.