



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES DE LOS TRABAJADORES DE
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA, 2017.**

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

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
RAFAEL EDUARDO TARAZONA JARA**

**ASESOR:
DR. FRANCISCO VALDEZ ARROYO**

HUACHO – PERÚ

2019

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Miguel Angel Luna Neyra
Presidente

Lic. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
Secretario

Lic. Félix Gil Caro Soto
Vocal

Dr. Francisco Valdez Arroyo
Asesor

DEDICATORIA

A nuestros profesores, por su esmero y apoyo en estos años de mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo ha sido realizado gracias a aquellas personas que incondicionalmente me apoyaron en el proceso del contenido final.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	04
I.3.1. Objetivo General	04
I.3.2. Objetivos Específicos	04
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	05
I.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones conceptuales	31
2.4. Formulación de las hipótesis	32
2.4.1. Hipótesis General	32
2.4.2. Hipótesis Específicas	32

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	33
3.1.1. Tipo de investigación	33
3.1.2. Nivel de investigación	33
3.1.3. Diseño	33
3.1.4. Enfoque	33
3.2. Población y muestra	34
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	35
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.4.1. Técnicas a emplear	36
3.4.2. Descripción de los instrumentos	36
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	37

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	38
---	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	54
5.2. Conclusiones	56
5.3. Recomendaciones	57

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	59
6.2. Fuentes electrónicas	60

ANEXO

1. Cuestionario	62
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	38
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	39
Tabla 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	40
Tabla 4.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación vertical	41
Tabla 5.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación transversal	42
Tabla 6.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación informal	43
Tabla 7.	Comunicación interna en la dimensión de relaciones laborales	44
Tabla 8.	Toma de decisiones en la dimensión de Poder	45
Tabla 9.	Toma de decisiones en la dimensión de Motivación	46
Tabla 10.	Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo	47
Tabla 11.	Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo	48
Tabla 12.	Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación interna y la toma de decisiones	49
Tabla 13.	Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación vertical y la toma de decisiones	50
Tabla 14.	Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación transversal y la toma de decisiones	51
Tabla 15.	Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación informal y la toma de decisiones	52
Tabla 16.	Correlaciones de Rho Spearman entre las relaciones laborales y la toma de decisiones	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	38
Figura 2.	Edad de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	39
Figura 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima	40
Figura 4.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación vertical	41
Figura 5.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación transversal	42
Figura 6.	Comunicación interna en la dimensión de comunicación informal	43
Figura 7.	Comunicación interna en la dimensión de relaciones laborales	44
Figura 8.	Toma de decisiones en la dimensión de Poder	45
Figura 9.	Toma de decisiones en la dimensión de Motivación	46
Figura 10.	Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo	47
Figura 11.	Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo	48

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera la comunicación interna influye en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017. **Métodos:** La muestra de estudio fueron 298 trabajadores de Servicio de Parques de Lima. Se utilizó la técnica de la encuesta e instrumento un cuestionario. Se consideraron las dimensiones: Comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales, poder, motivación, desarrollo y liderazgo. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,869). Se utilizó la Correlación de Pearson. **Resultados:** Respecto a la comunicación interna el 71,1% de los trabajadores manifestaron que casi nunca sus superiores jerárquicos le transmiten información, 36,9% manifestó que casi nunca se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico, 52% de los encuestados manifestó que casi nunca se transmite la información sin incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información, 34,6% de los encuestados manifestaron que en su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores. Así mismo, respecto a la toma de decisiones 57,7% de los trabajadores consideran que casi nunca su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, 44,6% de los encuestados manifestaron que casi nunca su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo, 37,6% de los encuestados determino que casi nunca su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades, 69,1% de los encuestados manifestó que casi nunca su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos. **Conclusión:** Los resultados obtenidos se concluye la comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, con un índice de significación de 0,000.

Palabras clave: *Comunicación interna, toma de decisiones, comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, relaciones laborales y, poder y.*

ABSTRACT

Objective: Determine how internal communication influences the decision-making of workers in the Park Service of Lima, 2017. **Methods:** The study sample was 298 employees of the Park Service of Lima. The survey technique and a questionnaire instrument were used. The dimensions were considered: vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations, power, motivation, development and leadership. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach's Alpha coefficient (0.869). The Pearson Correlation was used. **Results:** Regarding internal communication, 71.1% of workers said that their superiors almost never transmit information to them, 36.9% said that they almost never communicate in a fluid and correct way with their colleagues at the same hierarchical level. , 52% of respondents said that almost never transmit information without uncertainty in your workplace because they lack information, 34.6% of respondents said that in their workplace there is a welcome plan that seeks to integrate in a faster and more effective for new workers. Likewise, with regard to decision-making, 57.7% of workers consider that their boss almost never has the capacity to grant power to other people, 44.6% of respondents said that their boss almost never celebrates the achievement of goals obtained by their work team, 37.6% of the respondents determined that their boss almost never delivers the necessary and accurate information to their work team to efficiently develop their activities, 69.1% of respondents said that almost never your boss constantly seeks to expand horizons to achieve goals. **Conclusion:** The results obtained concludes the internal communication significantly influences the decision making of workers in the Park Service of Lima, with a significance index of 0.000.

Keywords: *Internal communication, decision making, vertical communications, transversal communications, labor relations, power and leadership.*

INTRODUCCIÓN

El SERPAR LIMA tiene la finalidad de tomar gestión en el plan de Parques Zonales y Metropolitanos, a través de esquemas y bosquejos que fomentan el verde urbano, reforzando la incorporación de la sociedad, la instrucción de los ciudadanos y esparcimiento provechoso.

Se hace de suma importancia para toda organización que funcione de manera correcta y eficiente la comunicación interna para su adecuado funcionamiento.

La comunicación interna es considerada como una herramienta estratégica de suma importancia para toda organización, ya que mediante su adecuado funcionamiento de la información corporativa la organización puede transmitir correctamente a todos sus trabajadores los objetivos y funciones.

De tal manera el objetivo general de esta investigación es determinar de qué manera la comunicación interna influye en el poder de decisiones de los colaboradores en Servicio de Parques de Lima, 2017.

Se desarrolló por capítulos:

En el capítulo I Planteamiento del Problema, contiene la descripción de la realidad problemática, el problema general y los problemas específicos, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la investigación, delimitación y viabilidad del estudio.

El capítulo II Marco Teórico, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones conceptuales, la hipótesis general e hipótesis específicas.

El capítulo III Metodología, contiene el tipo de investigación, el nivel de investigación, el diseño y enfoque, población y muestra, operacionalización de variables e indicadores, técnica de recolección de datos y el procesamiento de la información.

El capítulo IV contiene los Resultados.

Y en el capítulo V la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El Servicio de Parques de Lima, cuyas siglas son SERPAR LIMA, es una Institución Pública Desvinculada de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con personalidad jurídica de derecho público interno y con libertad de administración, economía y método que tiene como función de promoción, organización, administración, desarrollo y mantenimiento de los Parques Metropolitanos, Zonales, Zoológicos y Botánicos de la Provincia de Lima, con propósitos de esparcimiento, cultura, deporte y de conservación del ecosistema; así mismo como también del ordenamiento, análisis y supervisión de la vegetación que genere algún efecto en el medio ambiente metropolitano. Para esto tiene como responsabilidad la organización, investigación, edificación, abastecimiento, conservación y gestión inmediata o por terceros de los Parques Metropolitanos y Zonales de Lima Metropolitana.

El SERPAR LIMA tiene la finalidad de administrar el plan de Parques Zonales y Parque Metropolitanos, mediante esquemas y bosquejos que fomentan el verde urbano, reforzando la incorporación de la sociedad, la instrucción de los ciudadanos y esparcimiento provechoso.

Se hace de suma importancia para toda organización que funcione de manera correcta y eficiente la comunicación interna para su adecuado funcionamiento. El proceso comunicativo interno actualmente es el más importante, a causa de las significativas variaciones presentes en las empresas. No transmitir adecuadamente trae consigo consecuencias de la manera más adecuada tiene sus consecuencias inmediatas en el manejo de las organizaciones. Sin la comunicación no es posible que todos los participantes de la empresa marchen en el mismo sentido. E incluso si esta no es la más conveniente no será posible unir los empeños para lograr el triunfo de la organización, se imposibilitarán los proyectos y perturbarán las metas por conseguir. El proceso comunicativo interno se origina principalmente como reacción a las recientes exigencias de las empresas para animar el área del factor humano y conservar a los más deseables en un ambiente organizacional en donde las

variaciones son cada vez más aceleradas. Para incrementar la eficiencia del factor humano, verdadero artista para que la empresa cumpla sus metas, debe sentirse satisfecho e incorporado dentro de su compañía y eso solo se puede lograr si los colaboradores se mantienen comunicados, sabiendo las diversas estructuras de la compañía, su cometido, su cultura, sus capacidades, su táctica, se identifican con ella y, por ende, tienen disposición a entregar todo de sí. También, se tiene que tomar en consideración que el proceso comunicativo interno ampara a los propios trabajadores a tomar decisiones asertivas cuando estén en situaciones donde tengan que hacerlo, siendo beneficioso para la misma organización. La forma más conveniente de actuar al momento de ejercer el poder de decisión en una empresa es evaluar la posición desde diversas perspectivas.

Se debe tener de conocimiento el rendimiento de cada trabajador, sus responsabilidades y ordenarle su cumplimiento, pero siempre con cortesía y de la mejor manera, comportamientos que reflejen seguridad en su cargo de líder y convicción en las habilidades de los demás.

El proceso comunicativo interno es estimado como un instrumento clave y sumamente importante para toda empresa, ya que mediante su adecuado funcionamiento de la investigación empresarial la compañía puede comunicar adecuadamente a todos sus trabajadores los objetivos y funciones. Sin embargo, dentro de SERPAR LIMA se ha podido observar que existen problemas que están generando que no fluya de manera adecuada la comunicación interna, dichos problemas son por ejemplo la falta de una buena comunicación entre los trabajadores con los gerentes, ya que los subordinados no se comunican de manera fluida con sus jefes mediante informes, sugerencias o quejas. Por otro lado, se observó que tampoco existe una comunicación fluida entre los diferentes departamentos de SERPAR LIMA notándose una falta de trabajo en equipo entre los departamentos. Así mismo dentro de SERPAR LIMA se vienen dando una serie de comunicaciones informales tales como son los rumores que van de un individuo a otro o de un grupo a otro, las cuales se esparcen rápidamente mediante los grados de la institución.

Muchas veces los trabajadores de una organización toman decisiones basadas en instintos, intuición, experiencia, etc. Siempre hay riesgos al tomar decisiones ya que muchas veces influyen directamente con el manejo de las organizaciones, es por esto que el tomar decisiones es un proceso en el cual se tiene que tener cuidado y

estar preparado para tomar la mejor decisión. Sin embargo los trabajadores de SERPAR LIMA no vienen tomando decisiones correctas, se ha podido observar que esto se está dando porque no están preparados o no cuentan con las habilidades necesarias para tomar decisiones, por otro lado muchas veces no quieren tomar decisiones por sí mismo por el temor a las consecuencias de sus decisiones y esto es por la falta de confianza que le brinda la organización, así mismo se ha observado que existe una dependencia en la toma de decisiones, las cuales son muchas veces solo rol de los altos cargos los cuales no delegan autoridad a sus subordinados.

Al reconocer los problemas anteriormente, se hace indispensable para SERPAR LIMA el darles solución de manera inmediata ya que al no hacerlo entonces estarían perjudicando su adecuado funcionamiento ya que no lograría realizar sus objetivos institucionales. Es por esto que se le hace de importancia para los altos cargos de SERPAR LIMA, el realizar capacitaciones con la finalidad de mejorar la comunicación interna.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la comunicación interna influye en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera las comunicaciones verticales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017?
- b. ¿De qué manera las comunicaciones transversales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017?
- c. ¿De qué manera las comunicaciones informales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017?
- d. ¿De qué manera las relaciones laborales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la comunicación interna influye en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar de que manera las comunicaciones verticales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- b. Determinar de que manera las comunicaciones transversales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- c. Determinar de qué manera las comunicaciones informales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- d. Determinar de qué manera las relaciones laborales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

1.4. Justificación de la investigación

Por su conveniencia, ya que el estudio requiere tener el conocimiento de la manera en la que se maneja la comunicación interna en Servicio de Parques de Lima - SERPAR y así poder analizar de qué manera influye en la toma de decisiones de sus trabajadores, siendo esto un tema de suma importancia para SERPAR.

Finalmente, se justifica por su contribución científica debido que se está implementando una herramienta científica de acopio de información que sirven de apoyo para otros estudios basados en las instituciones públicas que requieran analizar la comunicación interna que maneja la institución y así mismo evaluar la toma de decisiones de sus trabajadores, el cual está avalado por una base teórica de diversos autores con la finalidad de que nos brinde los efectos deseados.

1.5. Delimitación del estudio

La presente investigación se realizó en el Servicio de Parques de Lima.

La delimitación social comprende a los trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

La delimitación geográfica comprende al departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Comunicación interna y Toma de decisiones.

1.6. Viabilidad del estudio

Disponiendo de los recursos necesarios (financieros, humanos y materiales), se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se cuenta con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Viera, 2016) realizó la tesis titulada “Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el identificar la incidencia de las estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013. Es una investigación de tipo descriptivo y de diseño documental. La población fue 222 personas. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la observación. La investigación concluyó que propone unas estrategias que permitirán en algo mitigar la problemática que se ha evidenciado sobre la Comunicación Interna en el GADM.CG esto a su vez le permitirá que se fortalezca la institución y ser referente en los servicios que presta a la ciudadanía.

(Correa & Torres, 2016) realizaron la tesis titulada “Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo – año 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Privada Antenor Orrego. La investigación tuvo como objetivo aplicar un programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores en Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo-año 2016. Es una investigación de diseño cuasi-experimental. La población fue 20 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. La investigación concluyó que la aplicación del Programa de Coaching Empresarial logro mejorar la Comunicación Interna de esta empresa, permitiendo que los colaboradores tengan confianza y libertad para expresar sus ideas con sus compañeros y superiores.

(García & Pérez, 2015) realizó la tesis titulada “Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial V.E.S”, la cual fue aprobada por Universidad Autónoma del

Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar si la gestión contable influye en la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial VES. Es una investigación descriptiva, analítico, síntesis, estadística. La población fue 74 directivos y trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, la entrevista, análisis documental y la observación y como Instrumentos guía de entrevista, cuestionario, guía de análisis documental y la guía de observación. La investigación concluyó en que la influencia de la gestión contable para la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES de parque Industrial V.E.S., cumplió con los objetivos propuestos.

(Umaña, 2015) realizó la tesis titulada “Comunicación interna y satisfacción laboral”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet. Es una investigación de tipo descriptivo. La población fue 50 colaboradores. investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta de tipo Likert. La investigación concluyó que la comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos.

(Ribbeck, 2014) realizó la tesis titulada “Análisis e interpretación de Estados Financieros: Herramienta clave para la Toma de Decisiones en las empresas de la Industria Metalmeccánica del Distrito de Ate vitarte, 2013”, la cual fue aprobada por la Universidad San Martín de Porres. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia del análisis e interpretación de estados financieros en la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, 2013. Es una investigación no experimental, transaccional correlacional. La población fue 79 gerentes, contadores y financistas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó se puede afirmar que el 50% de las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte, no realizan un diagnóstico financiero porque no cuentan con información contable actualizada, y en consecuencia no realizan una planificación financiera que les permita tomar una adecuada decisión de financiamiento.

(Pereira, 2014) realizó la tesis titulada “Estilo Gerencial y su Influencia en el proceso de Toma de decisiones en las Organizaciones Educativas”, la cual fue

aprobada por la Universidad del Zulia. La investigación tuvo como objetivo relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia. Es una investigación descriptivo – No experimental. La población fue 75 sujetos. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y el fichaje. La investigación concluyó en al determinar el proceso de toma de decisiones que desarrolla el gerente en las organizaciones educativas del estudio pudo detectarse inoperancia en la programación del trabajo en equipo, de diálogo, orientación participación en el planteamiento y evaluación de alternativas ante situaciones de conflicto, puesto que se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas y para estimar el curso de la acción.

(Quiroa, 2014) realizó la tesis titulada “Toma de decisiones y Productividad laboral”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. Es una investigación descriptiva. La población fue 50 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta de tipo Likert. La investigación concluyó, Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Comunicación interna

A. Definición

(Pérez, Pérez, López, & Caballero, 2015) mencionan que la comunicación interna es la que se realiza entre los integrantes de una empresa. Ya que es satisfactoria va a influenciar en una gran cantidad de producción y en la mejor marcha de la organización. Por ello los directivos deben facilitar la buena relación entre los subordinados, promoviendo el trabajo en equipo y la conjunta cooperación entre ellos, de esta manera posibilidad una información transparente sobre las características, objetivos y probabilidades de la organización, para que los subordinados la entiendan perfectamente.

(Sánchez, 2015) menciona que son las relaciones en el trabajo son las relaciones que se determinan entre el empleado y el empresario. El derecho del trabajo se encarga de los aspectos legales de dichas relaciones, todo un conjunto de derechos y deberes que corresponden a cada una de las partes, que se constituyen en el contrato de trabajo. Los vínculos laborales deben considerarse en un aspecto mucho más amplio y completo.

(Chiavenato, 2014) menciona que el proceso comunicativo interno es la información que circula dentro de la empresa de forma diaria y permanente.

(Werther, Davis, & Guzmán, 2014) mencionan que el proceso comunicativo interno como el cambio de datos, en su ámbito, sus servicios y productos, acerca de las personas que la constituyen.

(Snell & Bohlander, 2013) menciona que el proceso comunicativo interno es la manera en que la persona de una organización se mantiene comunicadas.

(Koontz & Weihrich, 2013) mencionan que la comunicación interna se define como la circulación de información que son útil en la empresa a los desarrollos comunicacionales y de intercomunicación.

B. Dimensiones

(Sánchez, 2015) menciona que la comunicación interna es básicamente la comunicación que tiene como inicio y final el mismo entorno de la empresa. Entre sus dimensiones tenemos las siguientes:

a. Comunicaciones verticales

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Según el rumbo que siguen, tenemos las siguientes:

- Verticales descendentes

Implantan la manera de ordenamiento, programación, actividades, consejos, informes, entre otros. Que difunden los principales a las personas que dependen de ellos.

- Verticales ascendentes

Son usadas para brindar informes, recomendaciones, peticiones de explicaciones, efectos ante los mandatos aceptados, descontentos, entre otros. Nacen en grados jerárquicos menores y su finalidad es un grado mayor.

Para que cada organización funcione de manera correcta se hace esencial la fluidez libre de ambas partes de la comunicación, tanto ascendente como descendente. Si solo se da una comunicación de este sentido, pronto se harán notar los problemas y dificultades, debido a que quienes dirigen no poseen información respecto a la recepción e interpretación de mandatos y sugerencias, y los trabajadores no consideran posible la expresión de su parecer ni expresar recomendaciones respecto a su mismo empeño en la organización.

- b. Comunicaciones transversales*

Este tipo de comunicación posibilita el cambio de datos entre individuos y áreas de diversos departamentos. Tomando en consideración lo anterior:

- Horizontales

Se dan entre individuos que poseen un grado igual o parecido en la estructura organizacional de la compañía.

- Diagonales

Esta se da cuando los sujetos que participan poseen diversos grados, sin embargo, no establecen asociación dependiente. Estas dos se usan para cambio de datos, notificaciones internas, traspaso de información, comunicados interiores, transferencia de datos, agrupaciones, entre otros.

- c. Comunicaciones informales*

Muy aparte de las conformaciones formales, por todos los grados de la organización que distribuyen datos que van de una persona o grupo a otro.

Estos procesos comunicativos tienen su nacimiento en las relaciones específicas de los individuos y generalmente acogen el modo de habladuría, o chisme, que se extienden de una forma muy veloz por los grados de conformación informal.

Debemos estar atentos a las habladurías como una forma de divulgación en las empresas, debido a que varias investigaciones relacionadas a la conducta de los sujetos expresan que este es producido como efecto de diversos aspectos:

- Duda

Dado que existe una desinformación, o cuando el concepto no es claro, se contradice o carece de sustento.

- Inquietud

Los sujetos más impacientes, o quienes poseen ansiedad, es más probable que sean quienes distribuyan estas habladurías, en comparación a quienes poseen más calma o confían en ellas mismas.

- Anhelos de obtener información de manera directa.

Las personas que ansían tener conocimiento de los últimos sucesos son más probables a extender las habladurías.

- Fiabilidad

Resulta más sencillo que se expanda y se le de credibilidad a una información cuando esta es escrita.

En este plan de relaciones de una organización no puede pasarse por alto ni ignorar los procesos comunicativos informales, puesto que en algunos casos estos varían y desfiguran los formales.

Contrariamente, si son usadas de manera conveniente, pueden ser útiles para la dirección y organizadores de la compañía para mejorar su gestión y las conexiones entre todos los integrantes de la empresa.

d. Relaciones laborales

Ningún dirigente administrador, o responsable de una empresa le interesa que los trabajadores estén de mal humor o enemistados entre sí, que haya un mal ambiente, porque la labor se sentirá, entre el personal gobernara la insatisfacción y todos pierden. Contrariamente, se desea contar con empleados motivados y colaboradores, que se identifiquen con los objetivos de la organización.

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones. Algunos son conocidos desde antiguas: condiciones de trabajo adecuadas, sistema de remuneración justo e igualitario, etc. Aunque existen, asimismo, estrategias más nuevas y menos evidentes; vamos a estudiar a continuación algunas de las que funcionan en organizaciones líderes en el tratamiento de los recursos humanos.

- Plan de acogida

Es un conjunto de acciones que busca integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores. Muchas organizaciones lo que han puesto en marcha y valoran de una forma positiva los resultados alcanzados. Algunos beneficios de la acogida para la empresa:

- Garantiza una información objetiva e igual para todos los trabajadores.
- Contribuye al sentimiento positivo del trabajador hacia la organización.
- Consigue mayor grado implicación de los empleados.
- Garantiza mejor y más rápida adaptación de los colaboradores.
- Acorta el periodo de integración.
- A más integración y más rápida, mayor productividad.
- Algunos beneficios de la acogida para el trabajador:
- Le ahorra preguntas habituales como vacaciones, descansos, etc.
- Ayuda a conocer a quien debe acudir y qué hacer ante ciertas circunstancias.
- Sabe lo que se espera de el (ella).
- Conoce la cultura empresarial.
- Sabe lo que está bien visto.
- Disminuye la ansiedad, nervios e incertidumbre de los primeros momentos.
- La aporta confianza y seguridad.
- Contenido de un plan de acogida para los nuevos empleados:

- Informar sobre la organización, sus antecedentes, historia, presente y futuro inmediato.
- Presentar a los jefes y superiores jerárquicos, e informar sobre el sistema de relaciones en la organización de la empresa.
- Informales sobre lo que se espera de su trabajo, así como del sistema de incentivos, primas a la productividad, etc.
- Presentar a los compañeros e informar de las tareas a las que cada uno se dedica.
- Informar sobre cómo se hacen las cosas en la organización: sistema de vacaciones, medidas de seguridad, tiempos de descanso, permisos, etc.
- Revelar las instalaciones, dar una vuelta por las plantas y edificios para que el trabajador tenga familiaridad con el entorno físico, etc.

Muchas veces, el plan de acogida se contempla con un manual, ya sea un libro o un folleto, y esto ayuda al trabajo que puede consultar en el soporte escrito cualquier duda.

- Buzón de ideas y sugerencias

El objetivo es dar oportunidad a los empleados para que contribuyan a la empresa ideas que coadyuve en algún aspecto: mejorar la manera de trabajo, aumentar la productividad, ahorrar costes, innovar, etc.

La empresa estudia y valora la idea y, si es interesante, la pone en marcha. Al trabajador o equipo del que partió la propuesta se le recompensa. El tipo de premio es variable según la organización: felicitación pública; nombrarle empleado del mes” o retribuirle con dinero, viajes, etc.

Hay muchas organizaciones que han adoptado este sistema con efectos muy favorables. Generalmente lo llevan a cabo mediante un concurso de ideas, donde se elige el mejor de un conjunto.

Este método estimula la participación ya que centra la determinación y la inventiva de los trabajadores, al tiempo que los motiva a través de un sistema de reconocimientos y recompensas.

- Encuestas y sondeos

Aquí se tiene como objetivo reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.

Con esta herramienta se puede hallar el nivel de complacencia de los colaboradores, así como el clima social que se repita en la empresa, pero es muy esencial que se realice de manera anónima para así garantizar la fiabilidad de las respuestas.

Los tipos de encuestas son los siguientes:

- Sobre aspectos puntuales. Por ejemplo, para recepcionar opiniones con respecto a la creación a la fidelidad; detectar la acogida que tendría un servicio de becas; cambios en el aparcamiento, etc.
- Globales. Recepcionan los aspectos más significativos de las relaciones de trabajo.
- General. Se distribuye a toda la plantilla.
- Parcial. Participa solo un grupo escogido. En este caso, para que los resultados sean fiables, deberá elegirse una muestra significativa de los departamentos o secciones a analizar.

C. Enfoques de la comunicación interna

(Pérez, Pérez, López, & Caballero, 2015) menciona que, sin duda, si los subordinados interiorizan la imagen y el mensaje que quiere dar a conocer la organización, permitirá que estos lleguen a la sociedad de manera más clara y coherente.

Este tipo de comunicación se puede clasificar, atendiendo a la dirección que recorre el mensaje dentro de la organización, en:

a. La comunicación vertical

Es la cual se constituye entre los diferentes grados de la jerarquía de la organización.

De la misma manera puede ser descendente, de cargos superiores a inferiores o ascendentes, de cargos inferiores a superiores.

- La comunicación descendente

Es la que va en el rumbo, en sus diferentes grados, junto a los demás integrantes de la empresa encaminándose en la línea jerárquica.

Comúnmente suele ser la más importante que se establece dentro de la organización debido a lo que, generalmente, está bien ordenado.

Puede pasar desde el máximo director hasta el subordinado de mínimo cargo, ya sea de manera directa o mediante de intermediarios.

En las grandes y medianas empresas, generalmente, la información va llegando en cascada mediante cargos intermediarios, algo que podría causar que finalmente la información pueda llegar a ser adulterada en comparación a la principal.

La función de la comunicación descendente es informar a los subordinados sobre:

- Las obligaciones y los fines de la organización.
- Cuál es la función del empleado en la organización y qué cargo dedica en la misma.
- Quien es su jefe e inspector directo y por quién se responsabiliza.
- Lo que la organización espera y desea de sus subordinados.
- Los resultados conseguidos periódicamente.
- Los planes perspectivas de futuro.
- Noticias de interés para los integrantes de la organización.
- Los servicios y beneficios que ofrece la organización a los trabajadores gracias, por ejemplo, a los acuerdos institucionales logrados por la empresa.
- Todo aquello que incremente el ánimo, impulso, aprecio y pertenencia a la organización.

Las comunicaciones descendentes adoptan el modo de mandatos, proyectos, trabajos, opiniones, comunicados, entre otros. Que transfieren los pasan a los mandos más altos a las personas a sujetas a ellas.

Este tipo de comunicaciones puede llevarse a cabo tanto de manera oral como escrita. La manera oral es más rápida y ágil, pero propone la dificultad de su confiabilidad e inclinación a la alteración, lo que puede dar lugar a malentendidos.

De modo que, si se hace de manera escrita, quedara constancia de lo dicho mediante lo dicho a través de reglamentos de trabajo, informes, tabloneros de anuncios, cartas personales, folletos, circulares, manuales para trabajadores, etc., y así se podrán evitar posibles distorsiones.

Finalmente, facilitar la incorporación en la organización una que otra de ellas brinda manuales de bienvenida a los nuevos subordinados o encargan a alguien específicamente que les proporcione el informe de todos los aspectos de la organización, de modo que les sirvan de referencia para cualquier pregunta o duda.

- La comunicación ascendente

La comunicación ascendente es, como su nombre lo indica, la que fluye de abajo hacia arriba en el esquema organizacional.

Nace en eslabones jerárquicos inferiores y su destino en un eslabón superior.

Se puede dar uso tanto para informar de los resultados que se obtuvo, en el estado de las tareas en ejecución, presentar quejas, problemas, ideas, propuestas, etc., como para contestar a la comunicación descendente (feedback). Es por ello, se cuenta con buzones de sugerencias, reuniones periódicas con los subordinados, encuestas, entrevistas informales, sondeos, etcétera.

Sin duda, la posibilidad de comunicarse con los superiores impulsa la participación, mejora el ambiente en el trabajo, la confianza en la dirección, sentir es que parte de la organización y, por ende, la motivación para ejercer el trabajo.

A pesar de que es no es comúnmente que la comunicación descendente y se abandona más, gradualmente, las compañías están obteniendo conciencia de su relevancia y trascendencia. Tanto es así que para la empresa funcione perfectamente y es importante que la comunicación fluya libremente en ambos sentidos: ascendentes y descendentes.

De modo que genera únicamente una comunicación descendente, con lo cual surgirán problemas, puesto que los directivos no tienen la información de la forma cómo se ha recibido sus mandadas, por su parte el personal no cuenta con la facultad de dar conocer ideas tampoco generar recomendaciones acerca del rendimiento de su empleado.

b. La comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se genera y desarrolla entre individuos de la misma categoría profesional, en otras palabras, se determina entre miembros de departamentos o secciones de una organización que pertenecen al mismo nivel la jerarquía.

Resulta de gran relevancia cuando se necesita la coordinación entre trabajadores para desarrollar una labor en común y es esencial para el funcionamiento de la organización. De la misma manera, resulta muy útil para estimula el espíritu de colaboración entre los subordinados y evitar una posible competencia que se pudiera generar entre ellos.

Para que sea efectiva, se debe establecer un clima que facilita la comunicación en un ambiente de equidad, sin favoritismo ni preferencias de un departamento o equipos de trabajo sobre otros. En así que, la comunicación horizontal donde resulta más posible que se manifieste la comunicación no formal.

c. La comunicación diagonal

Asimismo, de los tipos de comunicación que fueron analizados hasta ahora, existe tipo de comunicación interna, llamada comunicación diagonal, que se da entre individuos que ocupan distintos niveles en la empresa, pero no establecen entre si vínculos de dependencia. Por ejemplo, la comunicación que

se constituye entre el responsable del departamento de compras y un trabajador del departamento de contabilidad.

d. Las reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son un instrumento muy esencial de la comunicación en una organización, tanto vertical como horizontalmente, puesto que constituyen el canal más habitual que tienen las organizaciones para llegar a la toma de acuerdos, desarrollar proyectos o adoptar decisiones.

Posiblemente, cuanto más alto sea nuestra posición en la jerarquía en la pirámide de organigrama empresarial, a más reuniones deberemos asistir.

No obstante, es que ciertamente en ocasiones se abusa de la convocatoria de reuniones o se alargan inútilmente, pero, en su justa medida, son muy requeridas y convenientes. Por ello, se debe tratar de tener mucho más cuidado con las discusiones interminables que no conducen a nada y con las reuniones que no se adecuen a las necesidades reales o que no tienen un objetivo establecido.

Justamente porque toda reunión nos lleva un elevado coste en tiempo y dinero, habrá que plantearse si realmente es necesaria. Y es que, una reunión sin ninguna clara justificación es peor que, simplemente, no reunirse.

Para que una reunión se desarrolle de la mejor manera, debe cumplir una serie de características:

- Debe tener un objetivo concreto y claramente definido.
- El moderador o coordinador de la reunión debe estar capacitado para ello.
- Los participantes deben tener interés en el asunto a tratar.
- El número de participantes debe ser el adecuado.
- La reunión debe convocarse en una hora apropiada y no durar excesivamente.
- El lugar donde se celebre la reunión debe cumplir los requerimientos de comodidad, facilidad de acceso, visibilidad y acústica, etc.
- Se debe preparar con anterioridad toda la documentación que se necesite.

- Se debe facilitar una actitud positiva: evitando enfrentamientos, la formación de subgrupos, las interrupciones, el desprecio por las opiniones de los demás, etc.

En la práctica, son muy cuantiosas los tipos de reuniones existentes.

En el momento de desarrollarla, en cualquier reunión se establecen tres etapas: preparación, desarrollo y cierre.

- Preparación de la reunión

En esta etapa se proeza el éxito o fracaso de la reunión, porque en ellas se establecen muchos elementos que influirán decisivamente sobre la misma. Estos elementos son:

- El orden del día, el guion de los puntos a tratar en la reunión, además de la fecha, tiempo y sitio de donde se realizará la reunión.
- Los individuos que asistirán a la reunión.
- Asimismo, se recomienda que quien convoca prepare una pequeña introducción de cuales van a ser los objetivos y procedimientos que se van a ejecutar en la reunión.

- Desarrollo de la reunión

Todas las reuniones pasan por diferentes fases en su desarrollo, que puedan variar de una reunión a otra, a pesar que siempre es recomendable seguir este procedimiento:

- Presentación del tema: el coordinador de la reunión presenta el asunto o problema que está en discusión. Es por ello, que es recomendable establecer un clima agradable, que estimule a los participantes que aporten sus ideas y colaboren en la búsqueda de una solución.
- Análisis y discusión: en esta fase se analizará el problema, se impulse la discusión. En este instante serán muy relevantes las habilidades del individuo que dirige la reunión (que sea buen comunicador, que sea capaz de encausar la discusión hacia los objetivos que se persigan, que resuma los puntos más importantes, que sea una persona tolerante y actúe con la mayor imparcialidad posible, etc.)

- Toma de decisiones: en esta fase se debe llegar a una solución, ya sea por consenso, por unanimidad, por mayoría o como este constituido.
- Cierre

Cuando se haya tomado la decisión, se debe constituir un plan de acción que se llevara a la práctica.

Variable dependiente: Toma de decisiones

A. Definiciones

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que es una labor que realiza el directorio de una compañía que por lo común se enfocan; no obstante, la mayoría de estos toman decisiones con respecto a la intuición y no únicamente en el análisis.

(Jones, 2013) lo define como un procedimiento que trata de contestar ante un problema, por medio de una investigación y elección de una solución, que creará un mayor valor hacia los inversores de la organización. Por ejemplo, la búsqueda de buenos insumos o decidir cómo se debe de realizar correctamente el servicio hacia el usuario o hallar la forma de cómo tratar la competencia, en cada uno de estos casos el directivo tiene que hallar la forma de solucionarlo.

(Griffin, 2011) menciona que la toma de decisiones hace referencia a un hecho en específico o aun procedimiento general. Además, es el hecho de seleccionar una alternativa de entre un grupo de ellas. Pero el proceso de este abarca más allá de ello. Así como, por ejemplo, un eslabón es cuando el individuo que decide tiene que darse cuenta que importante la decisión y considera el grupo de opciones viables previo a seleccionar solo una. Por tanto, este proceso comprende volver a organizar y volver a definir la esencia de ciertas situaciones que es necesario decidir, identificando las opciones, eligiendo así el óptimo y poniéndola en práctica.

(Griffin & Moorhead, 2010) mencionan que la toma de decisiones es escoger una opción entre varias alternativas. Así ponemos de ejemplo, el considerar un juego de futbol americano. Donde mariscal de campo puede escoger de entre múltiples jugadas; solo con el objetivo siempre en mente de

hacer una anotación, hace su elección de lo que parece prometer el mejor resultado. Su elección se basa en el entendimiento de la situación del juego, sabiendo la probabilidad de diferentes resultados y la preferencia por cada uno.

B. Dimensiones

(Chiavenato, 2015) señala que concebir una organización de aprendizaje va acompañado de una inclinación por la delegación de funciones en cada área. Así como, de solicitar de equipos dirigidos por sí solos, adquirir sistemas organizados administrativos y establecer una cultura interactiva y autónoma. Actualmente las organizaciones modernas distribuyen funciones a cada uno de sus integrantes.

En la toma de decisiones, el facultamiento es una fracción de dar a los individuos, libertad, y poder y todos los datos que requieren para tomar decisiones e intervenir de forma activa en la organización.

Es por esto que las organizaciones que deseen contar con los trabajadores mejor capacitados para tomar decisiones deben seguir estas dimensiones:

a. Poder

Es decir, dar poder a los individuos a través de delegar mando y responsabilidad en cada nivel organizativo. Mejor dicho, dar a los individuos mayor importancia, al confiar en ellos, brindarle autonomía y libertad para sus funciones.

- Otorgar poder a las personas.
- Delegar autoridad y responsabilidad.
- Confiar en las personas.
- Dar libertad a las personas.
- Dar importancia a las personas.

b. Motivación

Es decir, dar motivación e incentivo de forma continua, mejor dicho, dar reconocimiento a los individuos por un buen desempeño, retribuir sus frutos, hacer posible que estos intervengan en los frutos de su esfuerzo y festejar haber logrado lo propuesto.

- Ofrecer motivación.
- Incentivar a las personas.
- Reconocer el buen trabajo.
- Recompensar los resultados.
- Participación de los resultados.
- Festejar la consecución de metas.

c. Desarrollo

Es decir, brindar recursos necesarios para hacer posible la capacitación y desarrollo personal y profesional, mejor dicho, enseñar a los individuos de forma continua, brindarles conocimientos, datos, enseñarles nuevas técnicas y crear y producir talentos organizativos.

- Proporcionar recursos a las personas.
- Capacitar y desarrollar a las personas.
- Entregar información.
- Administración del conocimiento.
- Enseñar nuevas técnicas.
- Crear y desarrollar talentos.

d. Liderazgo

Es decir, posibilitar el liderazgo en la organización, mejor dicho, enfocar a los individuos, a establecer metas y objetivos extender horizontes, evaluar el desempeño y brindar realimentación.

- Otorgar liderazgo.
- Orientar a las personas.
- Definir objetivos y metas.
- Ampliar horizontes.
- Evaluar el desempeño.
- Proporcionar realimentación.

C. *Toma de decisiones en equipo*

(Lussier & Achua, 2011) señalan que la zozobra, indeterminación y los que por lo general cambiantes en el contexto actual requieren que los líderes para tomar decisiones complejas, no obstante, en necesario eliminar indagar el contexto en donde se desarrollan la toma de decisiones en equipos, como también los elementos importantes que tomar decisiones optimas en equipo y cuando este tiene que tomar las decisiones, es parte del liderazgo.

a. *Comparación entre toma de decisiones en equipo e individuales*

Las organizaciones han tenido confianza a las personas como a los equipos en los casos donde llega un punto en solucionar problemas y tomar decisiones. Cuando hay información y las experiencias oportunas se distribuyen en diferentes individuos, en donde se prefiere a los equipos. Cuando dar autoridad a una sola persona repercute en el grupo, en el caso de tomar decisiones es razón de disputa.

En las circunstancias de tomar decisiones en equipo, se tiene definidas ventajas y desventajas.

Ventajas

- Hace posible la mejora de decisiones optimas, ya que pueden motivar ideas creativas y ahondar en el saber.
- Hace posible la mejora de decisiones optimas, en el caso de problemas y temas de necesitan la intervención de diversas actividades o áreas.
- Hace posible repartir la responsabilidad a diversos individuos, esto favorece las decisiones que son de tipo impopular, como por ejemplo aminorar presupuestos y tareas reglamentarias.
- Apoyan a los miembros a comprender la esencia del problema y las razones por la que se elige una solución. Comprender lo anterior ayuda a que los miembros pongan en práctica la decisión en forma efectiva.
- Existe más posibilidades que los integrantes del equipo se puedan comprometer a tomar decisiones y ponerlas en prácticas que en el caso un individuo tome la decisión.

Desventajas

- Las decisiones de quipo a menudo ameritan mucho tiempo que el caso que únicamente el administrador las tome, y en casos estos suelen ser elevados.
- Cuando un administrador toma las decisiones por fuerza quiere decir que sean las mejores, por más que cuente con diversos conocimientos e información solicitada, algunas de sus decisiones no serán las oportunas.
- Cuando los integrantes del equipo tienen metas u objetivos que discrepan con el líder, puede ser que as decisiones sirvan para prestar atención opuesto y mezquino con respecto a los que son de la organización.
- Si los miembros del equipo no se encuentran conformes con los propuesto por el equipo, el compromiso de estos será frágil en vez de solucionarlo de forma adecuada.
- Puede representar una inclinación de los miembros de equipo favorecer a una postura contraria, como prueba de no son válidas las políticas actuales.

Para el primer caso, los integrantes del equipo se pusieron de acuerdo satirizar a los otros por dar opiniones que no son de su competencia, como además no dieron ninguna decisión sin que antes todos debatieran la idea. Es claro, desde este momento dichas reglas, aseguran que las decisiones hechas sean con la participación de totalidad de los miembros.

b. Elementos importantes para determinar las decisiones optimas en equipo

Existe diferentes elementos que guardan relación con decisiones optimas en equipo. Hay a un gran número de estudiosos y profesionales que dado su opinión hacia ellos. En todo este capítulo se ha hablado de estos elementos de diversas maneras. Por ejemplo, el aporte que hacen los integrantes con ideas e información o el grado de capacitación de los miembros del equipo para tomar decisiones es un elemento que determina una decisión óptima. Como ya se hablado, la magnitud del equipo es determina una calidad óptima en la decisión. Una comunicación clara, acompañada con el saber de los miembros y la aptitud de iniciativa, establecen efectivamente la medida en que los integrantes incluyen las ideas de los demás y cómo solucionan las controversias en grupo enfocando en el problema. De grado de congruencia del

equipo, la manera de resolver las disconformidades y la desigualdad de status entre los integrantes estos se consideran elementos determinantes que influyen en una decisión. Para finalizar, lo más relevante tener en cuenta las capacidades, experiencia y estilo de liderazgo al momento de pasar por estos elementos.

c. Papel del líder en la toma de decisiones del grupo

La manera cómo el administrador se dirige al grupo en una reunión tendrá gran influencia cuando los integrantes deseen o no brindar sus ideas. Por ejemplo, un líder de equipo se atribuye poder y solicita interrogantes corrosivas, lo que traerá replicas cauteloso y sensatas. Si en el caso que el administrador es una persona que apoya al grupo a entender las preguntas planteadas, motivar las disputas, se abre a conocer las ideas de los otros y dar reconocimientos a propuestas, tener el rol de interlocutor, la reunión tendrá mayor eficiencia. Conforme a frutos del estudio, capacitar al directorio para que estos tengan el rol de facilitadores, discrepa de los métodos típicos de entrenamiento, puesto que el primero motiva a los integrantes a preguntar y tener experiencias de forma activa, produce diálogos como también da el líder estar cargo de los frutos del aprendizaje. Con el par de los años tenemos dos puntos de vista contrarias que han tenido en consideración científicos de la conducta. Un estudioso da conocer dos modelos confrontados de comportamiento del líder como el enfoque “tradicional” y enfoque “orientado al grupo”.

D. Facultamiento en la toma de decisiones

(Chiavenato, 2015) señala que concebir una organización de aprendizaje va acompañado de una inclinación por la delegación de funciones en cada área. Así como, de solicitar de equipos dirigidos por sí solos, adquirir sistemas organizados administrativos y establecer una cultura interactiva y autónoma. Actualmente las organizaciones modernas distribuyen funciones a cada uno de sus integrantes.

En la toma de decisiones, el facultamiento (empowerment) es una fracción de dar a los individuos, libertar, y poder y todos los datos que

requieren para tomar decisiones e intervenir de forma activa en la organización. En el mundo de los negocios suele ser caracterizado por competencias a nivel internacional, así como la inmensa rapidez que ha aparecido a las tecnologías actuales, dejar a sueltas el control centralizado, al parecer es una solución factible que incentiva, rapidez, adaptabilidad y las habilidades de tomar decisiones en una organización.

El facultamiento en la toma de decisiones tiene cuatro factores esenciales:

- a. Poder. Es decir, dar poder a los individuos a través de delegar mando y responsabilidad en cada nivel organizativo. Mejor dicho, dar a los individuos mayor importancia, al confiar en ellos, brindarle autonomía y libertad para sus funciones.
- b. Motivación. Es decir, dar motivación e incentivo de forma continua, mejor dicho, dar reconocimiento a los individuos por un buen desempeño, retribuir sus frutos, hacer posible que estos intervengan en los frutos de su esfuerzo y festejar haber logrado lo propuesto.
- c. Desarrollo. Es decir, brindar recursos necesarios para hacer posible la capacitación y desarrollo personal y profesional, mejor dicho, enseñar a los individuos de forma continua, brindarles conocimientos, datos, enseñarles nuevas técnicas y crear y producir talentos organizativos.
- d. Liderazgo. Es decir, posibilitar el liderazgo en la organización, mejor dicho, enfocar a los individuos, a establecer metas y objetivos extender horizontes, evaluar el desempeño y brindar realimentación.

A fin de que el facultamiento obtenga toma de decisiones óptimas, las organizaciones tienen cuatro factores que tiene por finalidad dar capacitaciones a los individuos de manera que estos actúen con libertad al momento de ejecutar sus labores: información, conocimientos y recompensas.

- a. Los individuos reciben la información acerca del rendimiento de la organización: no existen informaciones ocultas, cuando en la organización da delegaciones de forma interna.

- b. Los individuos tienen saberes y capacidades con los cuales lograrán lo propuesto.
- c. Los individuos tienen habilidades para tomar decisiones relevantes.
- d. Los individuos son recompensados por su rendimiento en la organización.

E. Toma de decisiones administrativas

(Huerta & Rodríguez, 2014) mencionan que la toma de decisiones administrativas son una serie de actividades que por lo común los directivos se centran.

En el ámbito laboral se toman diversos tipos de decisiones, entre las que destacan las siguientes:

- De continuar o paralizarlo: se llega a circunstancias de algo o hay sólidos inconvenientes para su consecución.
- Periódicos: los procesos se realizan habitualmente de forma regular.
- De contratación: son elementos que se usan para delegar cargos en actividades de trabajo.
- De emergencia: tiene que ser al momento, y no deben tener antecedentes.
- Habituales: son aquellas decisiones tomadas en casos de que las situaciones se repitan.
- Estratégicas: se utilizan para organizar, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización.
- Funcionales: son tomadas para crear equipos de trabajo, conforme a habilidades.
- Operativas: estas decisiones son tomadas para seleccionar procedimientos.
- Irreversibles: definitivamente son de compromiso irreparable, es decir, no hay manera de volver al pasado.
- Reversibles: admiten el error al comienzo del proceso. Sirven para momentos cambiantes y que de alguna forma implica un cambio.

F. El proceso de la toma de decisiones

(Schermerhorn, 2010) menciona que este proceso comprende diferentes funciones que comienza con la detección de un problema, implica tomar una decisión y finaliza con la evaluación de los frutos.

La toma de decisiones comprende los siguientes pasos:

- Identificar y determinar el problema.
- Producir y estimar las opciones para solucionar el problema.
- Seleccionar secuencia de acciones factible y ejecutar dos verificaciones éticas.
- Llevar cabo la solución.
- Evaluar los frutos.

a. Detectar y establecer el problema

Es el paso número uno, implica detectar y establecer el problema. En este paso de recaudación de datos, su procedimiento y su resolución

Es importante aclarar las metas identificando exactamente lo que una decisión puede lograr. Entre más específicas sean las metas, más fácil será evaluar los resultados después de que una decisión se haya implementado realmente.

La forma en que se defina un problema, producirá una impresión importante en cómo será resuelto.

b. Generar y evaluar las diferentes alternativas de solución

Una vez que el problema este definido, es el momento de recabar datos e información que puedan ser útiles para la solución del problema. Es muy importante aclarar exactamente lo que se sabe y lo que necesita saber.

Obtener la mayor cantidad de datos posible identificará las diferentes alternativas para acciones que se llevaran a cabo, así como sus consecuencias anticipadas.

Se debe identificar los sectores clave afectados por el problema, y también se deberán considerar los factores de las posibles acciones que se

tomarán en cada uno de ellos, otro enfoque útil para la evaluación de alternativas es analizar costo – beneficio, que realiza la comparación de costos con opciones con respecto a los beneficios requeridos.

G. *Toma de decisiones individuales y de grupo*

(Schermerhorn, 2010) menciona que uno de los temas más resaltantes para la toma de decisiones es la selección de que si se toma la decisión individual o grupalmente. Los más destacados administradores y líderes de equipo no se limitan a una sola elección. Si no que, se cambia entre la decisión individual y la de grupo para afrontar mejor los problemas inmediatos.

El método de decisión más apropiada, es el que proporcione una decisión adecuada y de calidad, donde las personas incluidas estén en mayor parte comprometidas. Para que de ese modo se pueda cumplir con esos criterios de la forma más adecuada, es de mucha ayuda el de reconocer las ventajas tanto como las desventajas de la toma de decisiones grupal.

Las ventajas potenciales en este tipo de decisión son altamente relevantes, y muy valioso buscar muy a menudo que el tiempo y ciertas situaciones lo permitan. Cuando se toma decisiones en grupo concede contar con mayor cantidad de información, conocimientos y habilidades para resolver problemas. Extienden el número de opciones de acción para ser inspeccionadas; coadyuva a eludir la visión de túnel y la consideración única es de limitadas opciones. Las decisiones en equipo incrementan también el entendimiento y aprobación de las conclusiones de parte de los integrantes. Es muy considerable la importancia, de las decisiones en equipo aumentan el compromiso de los integrantes para trabajar arduo con el fin de implementar los propósitos finales.

Las desventajas potenciales hacen referencia en la mayoría a los impedimentos que se podrían comprobar en un procedimiento de grupo. Cuando existen decisiones en grupo podría haber presiones sociales para cumplir. Algunos individuos podrían sentirse atemorizados u obligados a aceptar los dichos deseos aparentes de otras. Puede ser que exista un dominio

de la mayoría, donde ciertos miembros se vean obligados a aceptar una decisión que es protegido por una persona o una pequeña coalición. De la misma manera no cabe duda de que el tiempo requerido para tomar decisiones en equipo puede ser a veces una desventaja. Puesto que muchas personas más implicadas en el dialogo y la discusión, la toma de decisiones llevara más tiempo. En ciertas circunstancias, este tiempo agregado puede ser costoso, incluso a un grado prohibitivo.

Cuando se tienen restricciones de información, de tiempo y a veces energía, los individuos procuran usar estrategias de simplificación para la toma de decisiones. Quiere decir que al conjunto de estas se le denomina heurística, y su uso puede causar errores de decisión.

La heurística de disponibilidad sucede en el momento que la gente utiliza la información más fácil disponible en su memoria como base para examinar un nuevo o una situación actual. Como por ejemplo el no invertir en un nuevo producto donde nos basemos en el recuerdo de un mal resultado de un reciente producto en el pasado. El sesgo potencial radica en que la información de fácil disponibilidad puede ser inexacto y representar factores que no son necesarios. Como ejemplo, el producto nuevo que no tuvo éxito recientemente pudo haber sido una buena idea solo que fue lanzada al mercado en la época equivocada del año.

La heurística de representatividad se da cuando las personas examinan la posibilidad de que algo suceda en base a su similitud con un conjunto estereotipado de sucesos. Se da como ejemplo, disponer a contratar a una persona para una cierta vacante sencillamente porque procede del mismo lugar de estudios que la persona más resaltante que se haya contratado anteriormente. El sesgo potencial es el estereotipo característico quizá encubra los factores que son muy importantes que competen a la decisión. Dado, por ejemplo, las habilidades y expectativas profesionales de la persona contratada recientemente tal vez no encajen con los requerimientos del puesto.

La heurística de anclaje y ajuste consiste en tomar decisiones que se basan en ajustes a un valor o punto de partida que ya existía anteriormente. Por ejemplo, el instituir un nuevo nivel salarial para un trabajador fácilmente elevando el del año anterior un porcentaje razonable. Esto ocasiona desde el

inicio un sesgo donde se tiende a incrementar el salario únicamente. Lo cierto es, que el valor de la persona en el mercado puede ser fundamentalmente más elevado que el salario existente. Simplemente un ajuste evidenciara que este sujeto busque otro trabajo.

2.3. Definiciones Conceptuales

Comunicación interna

Es aquella comunicación que se origina y se dirige en el mismo entorno de la organización, se generan en las áreas e integrantes de la propia organización.

Comunicaciones verticales

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa.

Comunicaciones transversales

Esta comunicación pasa la organización de forma diagonal como horizontal y posibilita el cambio de datos entre individuos y áreas de diversos departamentos.

Comunicaciones informales

Estas comunicaciones tienen su nacimiento en las relaciones específicas de los individuos y generalmente acogen el modo de habladuría, o chisme, que se extienden de una forma muy veloz por los grados de conformación informal.

Relaciones laborales

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones.

Toma de decisiones

Es el hecho de seleccionar una alternativa de entre un grupo de estas.

Poder

Dar poder a los individuos a través de delegar mando y responsabilidad en cada nivel organizativo. Mejor dicho, dar a los individuos mayor importancia, al confiar en ellos, brindarle autonomía y libertad para sus funciones.

Motivación

Dar motivación e incentivo de forma continua, mejor dicho, dar reconocimiento a los individuos por un buen desempeño, retribuir sus frutos, hacer posible que estos intervengan en los frutos de su esfuerzo y festejar haber logrado lo propuesto.

Desarrollo

Brindar recursos necesarios para hacer posible la capacitación y desarrollo personal y profesional, mejor dicho, enseñar a los individuos de forma continua, brindarles conocimientos, datos, enseñarles nuevas técnicas y crear y producir talentos organizativos.

Liderazgo

Posibilitar el liderazgo en la organización, mejor dicho, enfocar a los individuos, a establecer metas y objetivos extender horizontes, evaluar el desempeño y brindar realimentación.

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las comunicaciones verticales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- b. Las comunicaciones transversales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- c. Las comunicaciones informales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.
- d. Las relaciones laborales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23).

3.1.3. Diseño

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único.

3.1.2. Enfoque

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

3.2. Población y muestra

Población:

La población está representada por 1345 trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

Muestra:

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula para poblaciones finitas de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra que se desea conocer.

p y q = Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor Z = 1.96

N = Es el total de la población.

E = Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 1345}{0.0025(1345 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 298$$

La muestra está representada por 298 trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
COMUNICACIÓN INTERNA	<i>Comunicaciones verticales</i>	- Verticales descendentes. - Verticales ascendentes.
	<i>Comunicaciones transversales</i>	- Horizontales. - Diagonales.
	<i>Comunicaciones informales</i>	- Incertidumbre. - Ansiedad. - Deseo de tener información de primera mano. - Credibilidad.
	<i>Relaciones laborales</i>	- Plan de acogida. - Buzón de ideas y sugerencias. - Encuestas y sondeos.

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
TOMA DE DECISIONES	<i>Poder</i>	- Otorgar poder a las personas. - Delegar autoridad y responsabilidad. - Confiar en las personas. - Dar libertad a las personas. - Dar importancia a las personas.
	<i>Motivación</i>	- Ofrecer motivación. - Incentivar a las personas. - Reconocer el buen trabajo. - Recompensar los resultados. - Participación de los resultados. - Festejar la consecución de metas.
	<i>Desarrollo</i>	- Proporcionar recursos a las personas. - Capacitar y desarrollar a las personas. - Entregar información. - Administración del conocimiento. - Enseñar nuevas técnicas. - Crear y desarrollar talentos.
	<i>Liderazgo</i>	- Otorgar liderazgo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a las personas. - Definir objetivos y metas. - Ampliar horizontes. - Evaluar el desempeño. - Proporcionar realimentación.
--	--	--

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta

3.4.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario midió ambas variables, las cuales son “Comunicación interna” y “Toma de decisiones”.

Validación el cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.627). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para evaluar las variables es válido.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		, 627
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1407,674
	gl	561
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.869, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,869	34

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Para el estadístico de prueba se utilizó el Kaiser – Meyer-Olkin.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	165	55,4
	Femenino	133	44,6
	Total	298	100,0

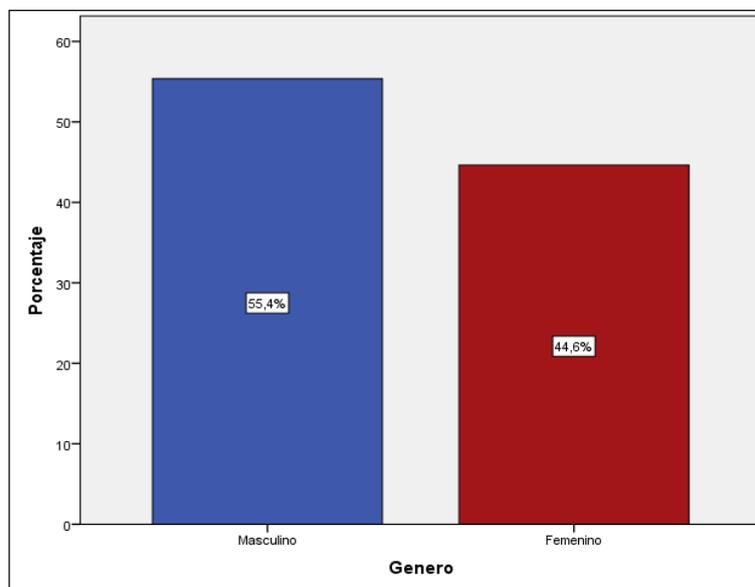


Figura 1. Género de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

Se observa en la Tabla 1 que el 55,4% de los encuestados son del género masculino y el 44,6% son del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 18 años a 24 años	23	7,7
	Entre 25 años a 31 años	121	40,6
	Entre 32 años a 45 años	66	22,1
	Más de 45 años	88	29,5
	Total	298	100,0

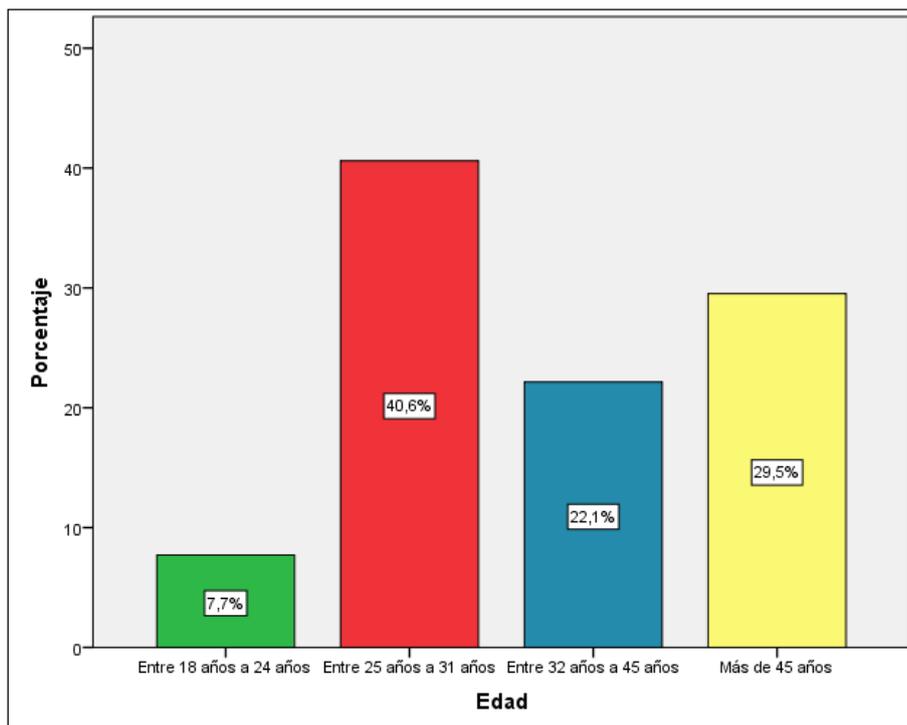


Figura 2. Edad de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

Se observa en la Tabla 2 que el 7,7% de los encuestados tienen entre 18 años a 24 años, el 40,6% tiene entre 25 años a 31 años, el 22,1% se encuentra entre 32 años a 45 años y el 29,5% tiene más de 45 años.

Tabla 3
Grado de instrucción de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Grado de Bachiller	99	33,2
	Título profesional	67	22,5
	Otros	132	44,3
	Total	298	100,0

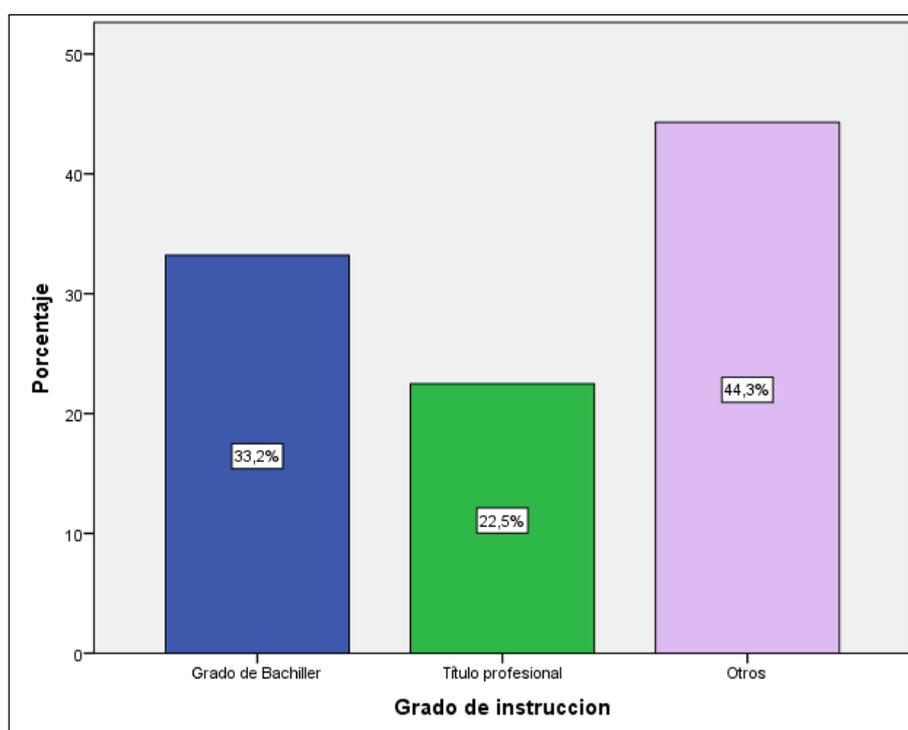


Figura 3. Grado de instrucción de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima.

Se observa en la Tabla 3 que el 33,2% de los encuestados tiene grado de bachiller, el 22,5% tiene título profesional y el 44,3% tiene otro tipo de estudio

B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Comunicación interna”

Tabla 4

Comunicación interna en la dimensión de comunicación vertical

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?	5	1,7	212	71,1	0	0,0	51	17,1	30	10,1
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?	5	1,7	106	35,6	106	35,6	10	3,4	71	23,8

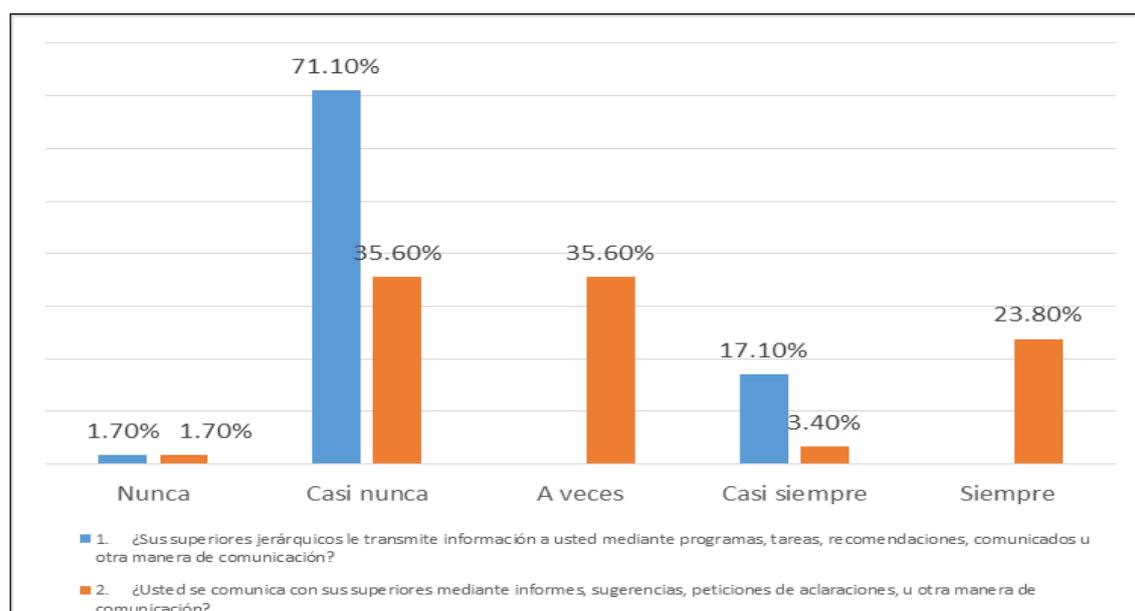


Figura 4. Comunicación interna en la dimensión de comunicación vertical.

Se observa en la Tabla 4 que en la comunicación vertical según el 71,1% de los trabajadores manifestaron que casi nunca sus superiores jerárquicos le transmiten información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación y en cuanto al 35,6% determinaron también que casi nunca ellos se comunican con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación.

Tabla 5

Comunicación interna en la dimensión de comunicación transversal

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
3. ¿Se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico?	26	8,7	110	36,9	59	19,8	33	11,1	70	23,5
4. ¿Se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico?	28	9,4	80	26,8	78	26,2	52	17,4	60	20,1

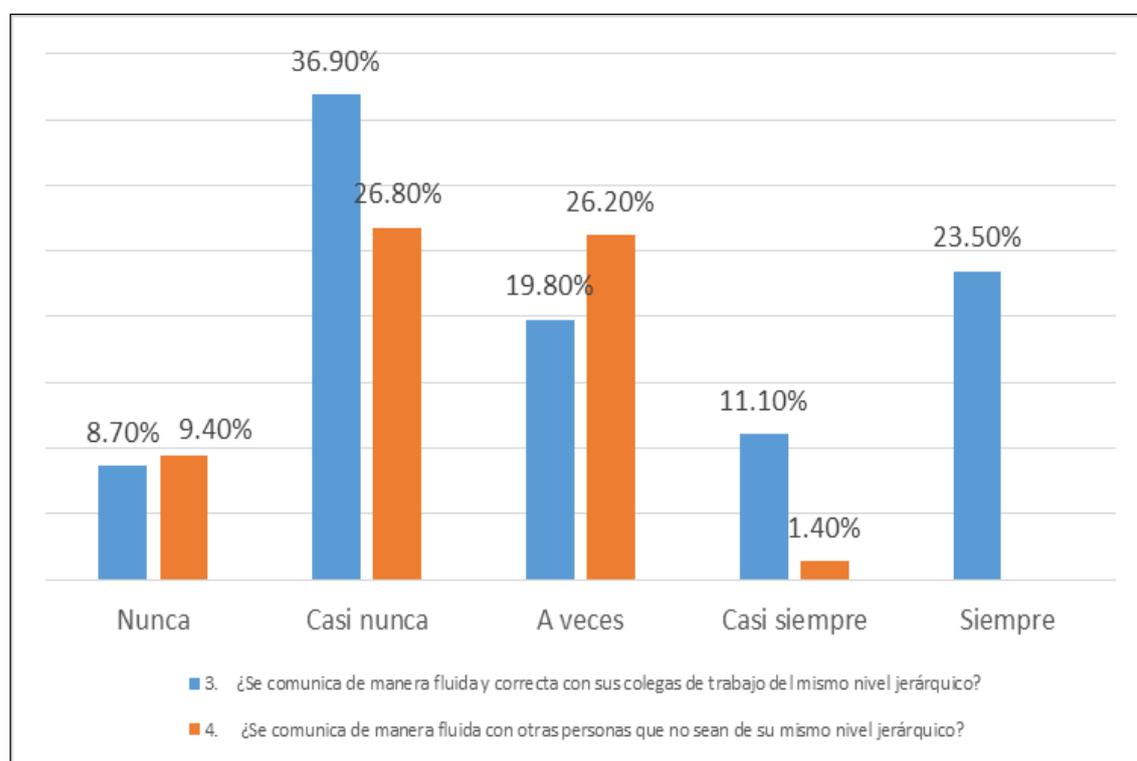


Figura 5. Comunicación interna en la dimensión de comunicación transversal.

Se observa en la Tabla 5 que dentro de la comunicación transversal el 36,9% manifestó que casi nunca se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico, así como el 26,8% determinó que tampoco se comunican de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico.

Tabla 6

Comunicación interna en la dimensión de comunicación informal

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
5. ¿En ocasiones se transmite información con incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información completa, contradictoria o deficiente?	55	18,5	155	52,0	0	0,0	33	11,1	55	18,5
6. ¿Sufre usted de ansiedad?	66	22,1	66	22,1	93	31,2	22	7,4	51	17,1
7. ¿Es usted una persona que desea tener información constante de todos los sucesos que puedan ocurrir en su centro laboral?	62	20,8	92	30,9	56	18,8	37	12,4	51	17,1
8. ¿Es una persona que transmite credibilidad?	61	20,5	149	50,0	1	,3	39	13,1	48	16,1

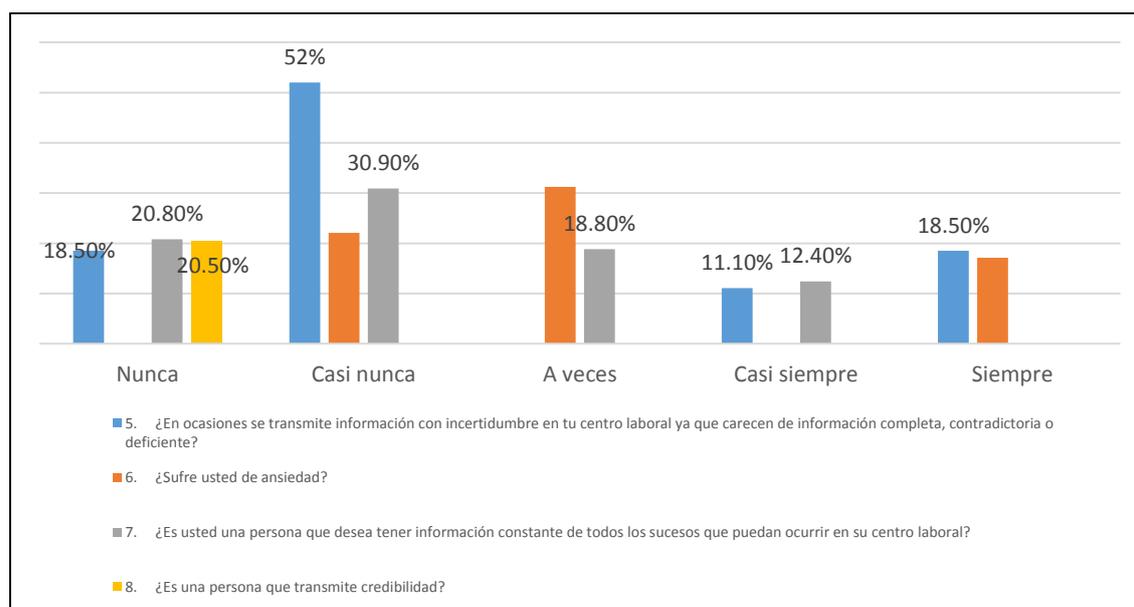


Figura 6. Comunicación interna en la dimensión de comunicación informal.

Se observa en la Tabla 6 que dentro de la comunicación informal el 52% de los encuestados manifestó que casi nunca se transmite la información sin incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información y el 50% se consideran personas sin credibilidad.

Tabla 7

Comunicación interna en la dimensión de relaciones laborales

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
9. ¿En su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?	103	34,6	88	29,5	25	8,4	26	8,7	56	18,8
10. ¿Existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias?	99	33,2	68	22,8	32	10,7	28	9,4	71	23,8
11. ¿Se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo?	81	27,2	89	29,9	22	7,4	44	14,8	62	20,8

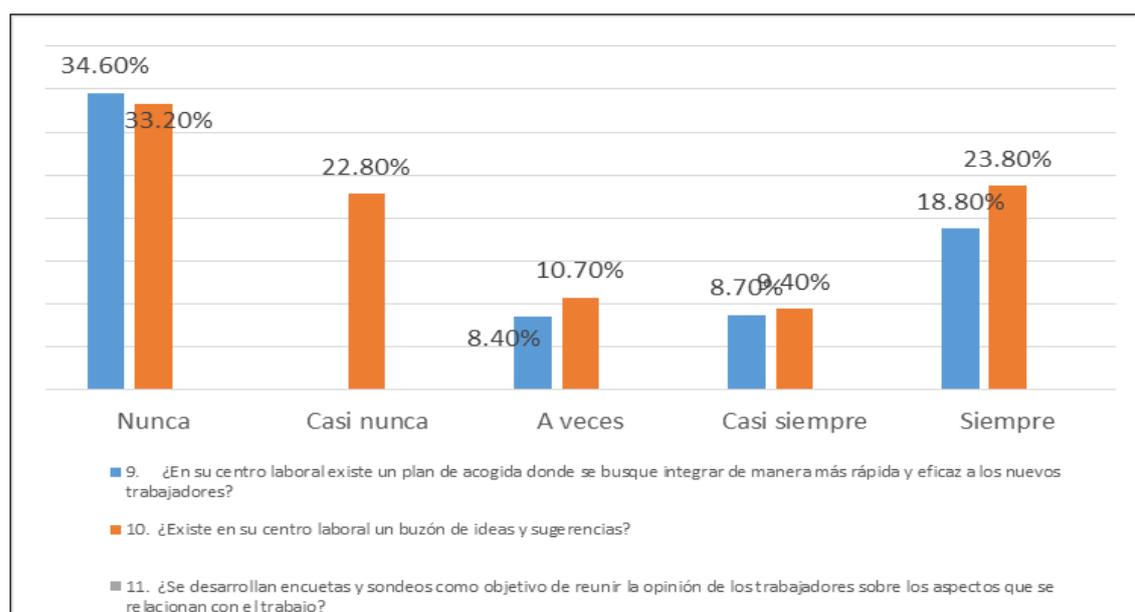


Figura 7. Comunicación interna en la dimensión de relaciones laborales.

Se observa en la Tabla 7 que dentro de las relaciones laborales el 34,6% de los encuestados manifestaron que en su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores. Además, que el 33,2% de los encuestados manifestaron que casi nunca existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias.

C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Toma de decisiones”

Tabla 8

Toma de decisiones en la dimensión de Poder

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
12. ¿Su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas?	0	0,0	172	57,7	92	30,9	23	7,7	11	3,7
13. ¿Su jefe tiene la capacidad de delegar autoridad y responsabilidades?	0	0,0	164	55,0	21	7,0	42	14,1	71	23,8
14. ¿Su jefe demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo?	0	0,0	164	55,0	10	3,4	64	21,5	60	20,1
15. ¿Su jefe tiene la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades?	0	0,0	156	52,3	50	16,8	32	10,7	60	20,1
16. ¿Su jefe demuestra interés por su equipo de trabajo?	0	0,0	58	19,5	149	50,0	31	10,4	60	20,1

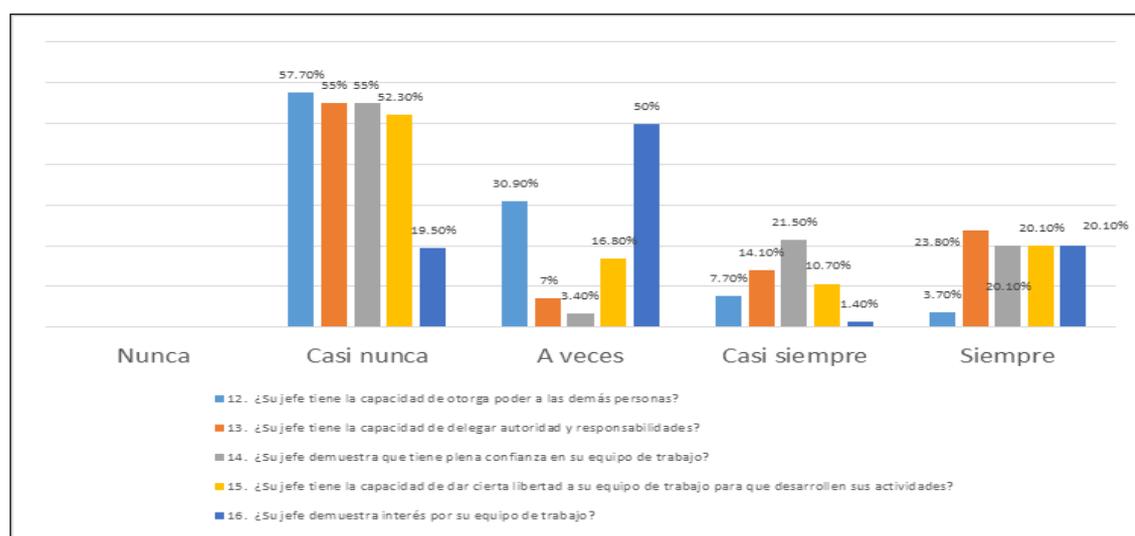


Figura 8. Toma de decisiones en la dimensión de Poder.

Se observa en la Tabla 8 que el 57,7% de los trabajadores consideran que casi nunca su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, así también el 55% considera que casi nunca su jefe demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo.

Tabla 9
Toma de decisiones en la dimensión de Motivación

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
17. ¿Su jefe motiva a su equipo de trabajo?	0	0,0	109	36,6	105	35,2	32	10,7	52	17,4
18. ¿Su jefe incentiva a su equipo de trabajo?	0	0,0	83	27,9	53	17,8	83	27,9	79	26,5
19. ¿Su jefe reconoce el buen trabajo realizado por su equipo?	0	0,0	93	31,2	52	17,4	82	27,5	71	23,8
20. ¿Su jefe recompensa los resultados positivos que logra su equipo?	0	0,0	83	27,9	32	10,7	90	30,2	93	31,2
21. ¿Su jefe participa en conjunto con su equipo en el logro de resultados?	0	0,0	83	27,9	73	24,5	74	24,8	68	22,8
22. ¿Su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo?	0	0,0	133	44,6	82	27,5	0	0,0	83	27,9

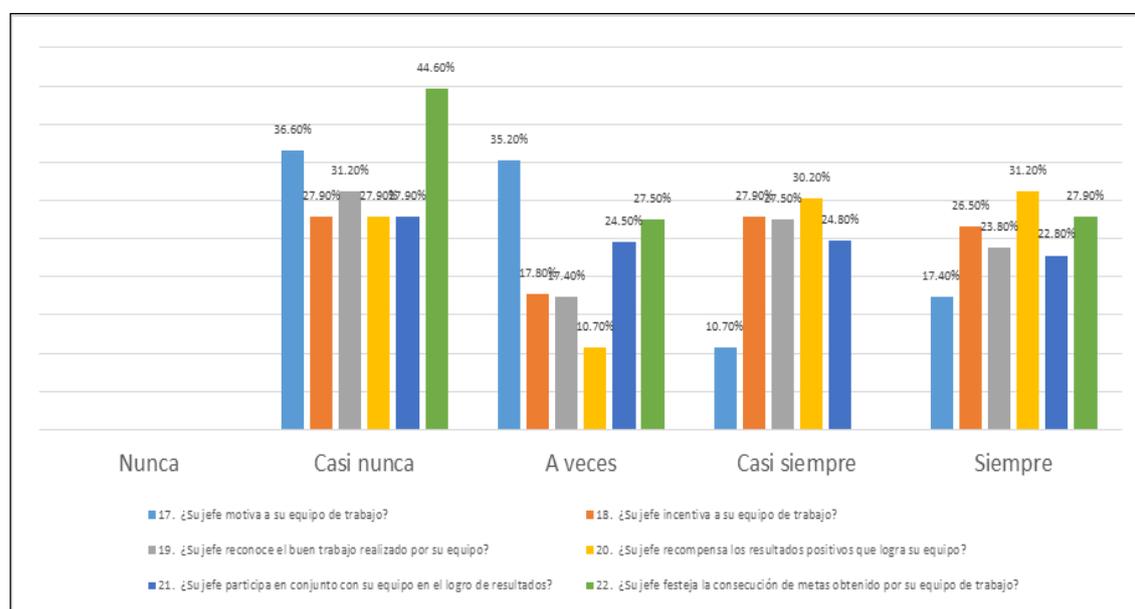


Figura 9. Toma de decisiones en la dimensión de Motivación.

Se observa en la Tabla 9 que el 44,6% de los encuestados manifestaron que casi nunca su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo, así como el 36,6% determinaron que casi nunca su jefe motiva a su equipo de trabajo.

Tabla 10
Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
23. ¿Su jefe se preocupa por proporcionar recursos a su equipo para el desarrollo de las actividades?	0	0,0	102	34,2	31	10,4	83	27,9	82	27,5
24. ¿Su equipo se preocupa por capacitar y desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo?	160	53,7	54	18,1	0	0,0	64	21,5	20	6,7
25. ¿Su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades?	0	0,0	112	37,6	11	3,7	52	17,4	123	41,3
26. ¿Su jefe tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su equipo?	49	16,4	19	6,4	0	0,0	150	50,3	80	26,8
27. ¿Su jefe enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia?	51	17,1	112	37,6	22	7,4	31	10,4	82	27,5
28. ¿Su jefe se preocupa por crear y desarrollar nuevos talentos en su equipo de trabajo?	106	35,6	0	0,0	50	16,8	60	20,1	82	27,5

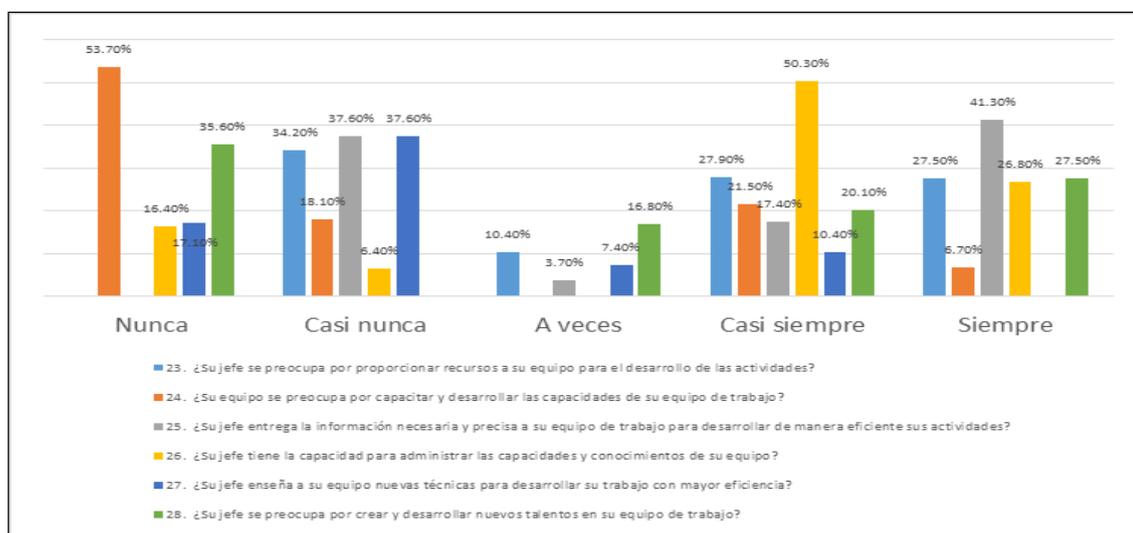


Figura 10. Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo.

Se observa en la Tabla 10 que el 37,6% de los encuestados determinó que casi nunca su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades, así también mencionó que su jefe casi nunca enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

Tabla 11
Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
29. ¿Su jefe otorga liderazgo a los miembros de su equipo?	102	34,2	10	3,4	41	13,8	74	24,8	71	23,8
30. ¿Su jefe orienta a su equipo al logro de objetivos?	115	38,6	9	3,0	10	3,4	93	31,2	71	23,8
31. ¿Su jefe define claramente los objetivos y metas a alcanzar?	115	38,6	9	3,0	10	3,4	93	31,2	71	23,8
32. ¿Su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos?	206	69,1	0	0,0	41	13,8	51	17,1	0	0,0
33. ¿Su jefe evalúa el desempeño de su personal?	145	48,7	0	0,0	10	3,4	72	24,2	71	23,8
34. ¿Su jefe busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades?	178	59,7	0	0,0	0	0,0	51	17,1	69	23,2

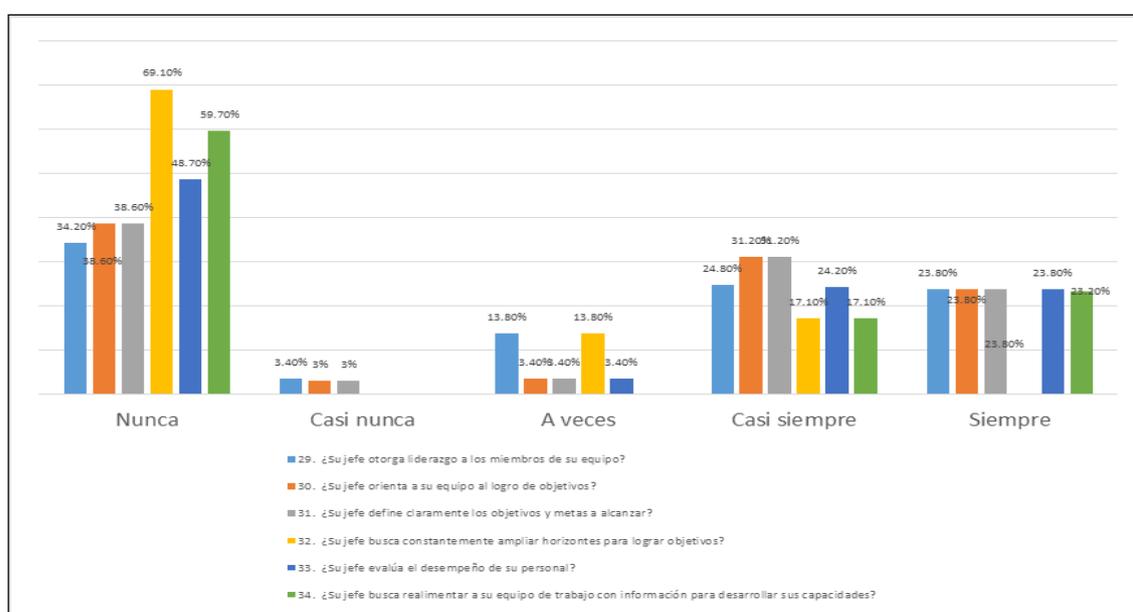


Figura 11. Toma de decisiones en la dimensión de Desarrollo.

Se observa en la Tabla 11 que el 69,1% de los encuestados manifestó que casi nunca su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos y el 59,7% determinó que casi nunca su jefe busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades.

D. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis General

Ho: La comunicación interna no influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Ha: La comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Tabla 12

Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación interna y la toma de decisiones

			Comunicación interna	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	298	298
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	298	298

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

Se observa en la Tabla 12 que Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,528$, determinamos la comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Hipótesis Específica 01

Ho: Las comunicaciones verticales no influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Ha: Las comunicaciones verticales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Tabla 13

Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación vertical y la toma de decisiones

			Comunicaciones verticales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	comunicaciones verticales	Coefficiente de correlación	1,000	,409**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	298	298
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,409**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	298	298

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

Se observa en la Tabla 13 que Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,409$, determinamos que las comunicaciones verticales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Hipótesis Específica 02

Ho: Las comunicaciones transversales no influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Ha: Las comunicaciones transversales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Tabla 14

Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación transversal y la toma de decisiones

			Comunicaciones transversales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicaciones transversales	Coefficiente de correlación	1,000	,424**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	298	298
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,424**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	298	298

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

Se observa en la Tabla 14 que con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,424$, determinamos las comunicaciones transversales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Hipótesis Específica 03

Ho: Las comunicaciones informales no influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Ha: Las comunicaciones informales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Tabla 15

Correlaciones de Rho Spearman entre la comunicación informal y la toma de decisiones

			Comunicaciones informales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicaciones informales	Coefficiente de correlación	1,000	,418**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	298	298
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,418**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	298	298

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

Se observa en la Tabla 15 que con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,418$, determinamos las comunicaciones informales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Hipótesis Específica 04

Ho: Las relaciones laborales informales no influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Ha: Las relaciones laborales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

Tabla 16

Correlaciones de Rho Spearman entre las relaciones laborales y la toma de decisiones

			Relaciones laborales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,412**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	298	298
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,412**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	298	298

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

Se observa en la tabla 16 que con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,412$, determinamos las relaciones labores influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

El SERPAR LIMA tiene la finalidad de tomar gestión en el plan de Parques Zonales y Metropolitanos, a través de esquemas y bosquejos que fomentan el verde urbano, reforzando la incorporación de la sociedad, la instrucción de los ciudadanos y esparcimiento provechoso.

Se hace de suma importancia para toda organización que funcione de manera correcta y eficiente la comunicación interna para su adecuado funcionamiento.

Viera (2016) realizó la investigación titulada “Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013”, que la comunicación se va perjudicando al no tener estrategias de comunicación interna que sean eficaces y de esta manera los jefes, el personal se encuentran al tanto de cada de las reuniones.

Actualmente la comunicación interna ha tenido un gran interés, esto a causa de enormes transformaciones en las organizaciones. Al no tener una buena comunicación puede repercutir a efectos directos relaciones a las funciones de la organización. Si no existe la comunicación no hay que forma que los integrantes de la organización se dirijan en una sola dirección. También, si la comunicación no la adecuada no se posible el éxito de juntar el esmero por alcanzar el éxito, no es posible viabilizar los planes y los objetivos propuestos. Básicamente la comunicación interna se concibe como contestación las recientes necesidades de la organización de dar incentivo a su personal y conservar a los más sobresaliente en un contexto empresarial en el cual el cambio se da con gran rapidez. Con el fin de incrementar la efectividad de su personal, el cual es efectivo para que la organización logre sus objetivos, sentirse parte de la organización y solo se logrará cuando el personal se encuentre informados, tienen el conocimiento de todo lo relacionado a la organización y por ello se disponen hacen el esfuerzo por dar todo de sí. También se tiene que tener en cuenta que la comunicación interna apoya a los propios trabajadores a tomar decisiones asertivas cuando estén en situaciones donde tengan

que hacerlo, siendo beneficioso para la misma organización. En una organización la manera para más correcta al momento de tomar alguna decisión es investigar las circunstancias a partir de todos los enfoques. Se tiene que tener el conocimiento del desempeño de todo del personal, cada de sus deberes y exhortar que lo lleve a cabo, sin embargo, se debe realizar de manera asertiva y con educación, comportamientos que señalan firmeza para liderar y confiabilidad en las competencias de los otros.

La comunicación interna es considerada como una herramienta estratégica de suma importancia para toda organización, ya que mediante su adecuado funcionamiento de la información de la organización puede difundir de forma correcta a todos sus trabajadores los objetivos y funciones. Sin embargo dentro de SERPAR LIMA se ha podido observar que existen problemas que están generando que no fluya de manera adecuada la comunicación interna, dichos problemas son por ejemplo la falta de una buena comunicación entre los trabajadores con los gerentes, esto se debe a que el 71,1% de los subordinados manifestaron que sus superiores no se comunican de manera fluida, habiendo un grupo representado por el 35,6% de los trabajadores que no tienen la capacidad de comunicarse de manera clara con sus jefes mediante informes, sugerencias o quejas. Por otro lado, se observó en el 36,9% de los trabajadores que tampoco manifiesta tener una comunicación fluida entre los diferentes departamentos de SERPAR LIMA notándose una falta de trabajo en equipo entre los departamentos. Así mismo dentro de SERPAR LIMA se vienen dando una serie de comunicaciones informales como son los rumores que van de cada individuo y cada grupo, sobre todo en el 30,9% las cuales las expanden rápidamente niveles de la institución.

García & Pérez (2015) realizó la investigación titulada “Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial V.E.S”, expuso las decisiones gerenciales brinda alcanzar la rentabilidad de forma efectiva, considerando un beneficio posterior en relación al contexto del negocio.

Muchas veces los trabajadores de una organización toman decisiones basadas en instintos, intuición, experiencia, etc. Siempre hay riesgos al tomar decisiones ya que muchas veces influyen directamente con el manejo de las organizaciones, es por esto que el tomar decisiones es un proceso en el cual se tiene que tener cuidado y estar preparado para tomar la mejor decisión. Sin embargo, los trabajadores de

SERPAR LIMA no vienen tomando decisiones correctas, se ha podido observar que esto se está dando porque no están preparados o no cuentan con las habilidades necesarias para tomar decisiones, esto se da a causa que según la manifestación del 52,3% de los trabajadores, el jefe no tiene la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades. Por otro lado, muchas veces no quieren tomar decisiones por sí mismo por el temor a las consecuencias de sus decisiones y esto es por la falta de confianza que le brinda la organización, según el manifiesto del 34,2% de los trabajadores, así mismo se ha observado que existe una dependencia en la toma de decisiones, las cuales son muchas veces solo rol de los altos cargos los cuales no delegan autoridad a sus subordinados.

5.2. Conclusiones

- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,409$, determinamos que las comunicaciones verticales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017. Por lo tanto, si la comunicación no fluye adecuadamente siendo en forma descendente, es decir de los superiores hacia las personas que dependen de ellos, mediante informaciones, programas, tareas, recomendaciones, comunicados, entre otros. Así como de forma ascendente, es decir del personal a superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, reacciones a las órdenes recibidas, quejas, etc. Entonces no se podrá realizar en este proceso la reorganización y re definición de la esencia de ciertas situaciones de decisión, identificando opciones, eligiendo de la mejor manera y poniéndola en práctica.
- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,424$, determinamos las comunicaciones transversales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017. Por lo tanto, si no se transmite información adecuada tanto de forma diagonal como horizontal, en la cual no permita intercambiar información optima entre personas y diferentes áreas. Entonces no se podrá realizar este proceso la reorganización y re definición de la esencia de ciertas situaciones de decisión, identificando opciones, eligiendo de la mejor manera y poniéndola en práctica.

- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,418$, determinamos las comunicaciones informales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017. Por lo tanto, si se transmite información con incertidumbre en la organización y a menudo adquieren rumores que se expanden de un modo rápidamente por cada nivel de la organización no formal. Entonces no se podrá realizar este proceso la reorganización y re definición de la esencia de ciertas situaciones de decisión, identificando opciones, eligiendo de la mejor manera y poniéndola en práctica.
- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,412$, determinamos las relaciones labores influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017. Por lo tanto, si no se cuenta con empleados motivados y colaboradores, que se identifiquen con los objetivos de la organización. Entonces no se podrá realizar este proceso la reorganización y re definición de la esencia de ciertas situaciones de decisión, identificando opciones, eligiendo de la mejor manera y poniéndola en práctica.

Por lo tanto:

- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una correlación moderada positiva $r = 0,528$, determinamos la comunicación interna influye significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de Servicio de Parques de Lima, 2017.

5.3. Recomendaciones

- Realizar capacitaciones con la finalidad de mejorar la comunicación que se trasmite mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación entre los superiores jerárquicos, así como informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación entre los trabajadores, y así poder desarrollar de manera eficiente sus actividades

- Realizar capacitaciones con la finalidad de mejorar la comunicación para que se realice de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico y con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico, y así poder desarrollar de manera eficiente sus actividades
- Realizar capacitaciones con la finalidad de mejorar la comunicación para que se
- Trasmite de manera no contradictoria o deficiente, y así poder desarrollar de manera eficiente sus actividades
- Realizar un plan de acogida con la finalidad de integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores, y así poder desarrollar de manera eficiente sus actividades.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organización. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7 ed.). México: Pearson.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo* (4 ed.). México: Cengage Learning.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Pérez, H., Pérez, J., López, L., & Caballero, C. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Mc Graw Hill.
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Editex.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa Wiley.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (7 ed.). México: Mc Graw – Hill.

6.2. Fuentes electrónicas

Correa, A., & Torres, C. (2016). *Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo – año 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado el 03 de abril de 2017, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2315/1/RE_ADMI_ANA.CORREA_CESAR.TORRES_PROGRAMA.DE.COACHING.EMPRESARIAL_DATOS_T046_71582806T-47132254T.PDF

García, G., & Pérez, A. (2015). *Influencia de la Gestión Contable para la Toma de Decisiones Organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial V.E.S.* Universidad Autónoma del Perú. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/146/1/GARCIA%20-%20PEREZ.pdf>

Pereira, A. (2014). *Estilo Gerencial y su Influencia en el proceso de Toma de decisiones en las Organizaciones Educativas*. Universidad del Zulia. Recuperado el 03 de abril de 2017, de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-06-17T08:20:10Z-4969/Publico/pereira_ch_ana_a.pdf

Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y Productividad laboral*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Ribbeck, C. (2014). *Análisis e interpretación de Estados Financieros: Herramienta clave para la Toma de Decisiones en las empresas de la Industria Metalmeccánica del Distrito de Ate vitarte, 2013*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 03 de abril de 2017, de

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1112/1/ribbeck_gcg.pdf

Umaña, A. (2015). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/ Uma%F1a-Angela.pdf>

Viera, J. (2016). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP-CS-2016-0015.pdf>

ANEXO N°01

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la comunicación interna y la toma de decisiones de los trabajadores de Servicios de Parques de Lima. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
COMUNICACIÓN INTERNA					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES					
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?					
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES					
3. ¿Se comunica de manera fluida y correcta con sus colegas de trabajo del mismo nivel jerárquico?					
4. ¿Se comunica de manera fluida con otras personas que no sean de su mismo nivel jerárquico?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES					
5. ¿En ocasiones se transmite información con incertidumbre en tu centro laboral ya que carecen de información completa, contradictoria o deficiente?					
6. ¿Sufre usted de ansiedad?					
7. ¿Es usted una persona que desea tener información constante de todos los sucesos que puedan ocurrir en su centro laboral?					
8. ¿Es una persona que transmite credibilidad?					
DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES					
9. ¿En su centro laboral existe un plan de acogida donde se busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?					
10. ¿Existe en su centro laboral un buzón de ideas y sugerencias?					
11. ¿Se desarrollan encuestas y sondeos como objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo?					
TOMA DE DECISIONES					
DIMENSIÓN: PODER					
12. ¿Su jefe tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas?					
13. ¿Su jefe tiene la capacidad de delegar autoridad y responsabilidades?					

14. ¿Su jefe demuestra que tiene plena confianza en su equipo de trabajo?					
15. ¿Su jefe tiene la capacidad de dar cierta libertad a su equipo de trabajo para que desarrollen sus actividades?					
16. ¿Su jefe demuestra interés por su equipo de trabajo?					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN					
17. ¿Su jefe motiva a su equipo de trabajo?					
18. ¿Su jefe incentiva a su equipo de trabajo?					
19. ¿Su jefe reconoce el buen trabajo realizado por su equipo?					
20. ¿Su jefe recompensa los resultados positivos que logra su equipo?					
21. ¿Su jefe participa en conjunto con su equipo en el logro de resultados?					
22. ¿Su jefe festeja la consecución de metas obtenido por su equipo de trabajo?					
DIMENSIÓN: DESARROLLO					
23. ¿Su jefe se preocupa por proporcionar recursos a su equipo para el desarrollo de las actividades?					
24. ¿Su equipo se preocupa por capacitar y desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo?					
25. ¿Su jefe entrega la información necesaria y precisa a su equipo de trabajo para desarrollar de manera eficiente sus actividades?					
26. ¿Su jefe tiene la capacidad para administrar las capacidades y conocimientos de su equipo?					
27. ¿Su jefe enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia?					
28. ¿Su jefe se preocupa por crear y desarrollar nuevos talentos en su equipo de trabajo?					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
29. ¿Su jefe otorga liderazgo a los miembros de su equipo?					
30. ¿Su jefe orienta a su equipo al logro de objetivos?					
31. ¿Su jefe define claramente los objetivos y metas a alcanzar?					
32. ¿Su jefe busca constantemente ampliar horizontes para lograr objetivos?					
33. ¿Su jefe evalúa el desempeño de su personal?					
34. ¿Su jefe busca realimentar a su equipo de trabajo con información para desarrollar sus capacidades?					