



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS
COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA
EMPRESA SMUQ S.A. ESPINAR – CUSCO 2020

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:
Bach. OLAECHEA HUAYHUA, DORIS

LIMA – PERÚ
2020

ASESOR DE TESIS

Mg. LUIS ENRIQUE CORTEZ ZAPANA

Dr. VICTOR BERMEDO MÁLAGA

JURADO EXAMINADOR

Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG
Presidente

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE
Vocal

DEDICATORIA

A mi hijo Abdiel Denilson por darme la fortaleza de poder continuar con mis propósitos, a mi madre y padre quienes me apoyaron en todo momento de mi vida y más aún para poder lograr con mis objetivos y anhelos, gracias a ellos he podido superar dificultades y adversidades impulsándome a seguir con mi visión hacia el futuro; convirtiéndose en mis motores de vida, a mis hermanos que a pesar de las dificultades y circunstancias estamos unidos, y decirles que los sueños se cumplen y nunca es tarde para realizarlos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Privada Telesup, por brindarme la oportunidad de terminar mis estudios profesionales, a los docentes por acompañarme en el transcurso brindándome el apoyo, enseñanzas, del mismo modo a mis asesores, quienes me apoyaron y me brindaron su conocimiento y experiencia para lograr mis objetivos trazados.

A la empresa SMUQ S.A. por permitirme ingresar al área de administración para poder desarrollar mi proyecto de investigación y brindarme la información necesaria para el desarrollo del mismo.

RESUMEN

La investigación titulada “Comunicación y toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020”; se elaboró con el objetivo de determinar si la comunicación influye en la toma de decisiones.

El problema general refiere a la interrogante: ¿Cómo incide la comunicación organizacional en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, ¿2020? Cuya hipótesis general es: La comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.; las variables de estudio son: Variable independiente, la comunicación; Variable dependiente; toma de decisiones; el tipo de enfoque utilizado es: Cuantitativo; en el tipo de investigación se utilizó: Aplicada; de nivel de investigación: Descriptiva – Correlacional – Causal. De diseño: no experimental – transeccional.

Como técnica se utilizó la encuesta y el instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, fue aplicado a una muestra de 50 colaboradores cuya población es de 70 colaboradores; para poder medir la influencia de la comunicación en la toma de decisiones. El instrumento consta de 26 preguntas divididas entre la variable de comunicación 13 y la variable toma de decisiones de 13 preguntas. La forma de respuesta es tipo Likert con 5 alternativas de respuestas: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo, La confiabilidad de alfa de Cronbach es (83.4%) en sus 50 elementos. Se concluye que la comunicación si influye en la toma de decisiones, determinándose una correlación positiva considerable ($r=0.776$) en la empresa SMUQ S.A.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna, toma de decisiones.

ABSTRACT

The research entitled “Communication and decision-making in the company SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020”, was developed with the objective of determining whether communication influences decision-making.

The general problem refers to the question: How does communication affect the decision making of the company SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020? The general assumption is: The communication significantly influences the decision making of SMUQ S.A., Espinar Cusco 2020?; the study variables are: independent variable, communication, Dependent variable, decision making; the Type of approach used is: Quantitative; in the Type of research we used: Applied; Research level: Descriptive – Correlational – Causal. Design: not experimental – Transectional.

The survey was used as a technique, and the data collection tool used the questionnaire, which was applied to a sample of 50 collaborators with a population of 70 collaborators; to measure the influence of communication on decision-making. The instrument consists of 26 questions divided between the communication variable 13 and the decision-making variable of 13 questions. The answer form is Likert Type with 5 alternative answers: 1 = totally disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = totally agree, Cronbach's Alpha reliability is (83.4%) in its 50 elements. It is concluded that the disclosure does influence decision-making, and a significant positive correlation ($r=0.776$) was found in SMUQ S.A.

Keywords: Communication, organizational communication, internal communication, decision making.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación de problema.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problema específicos.....	16
1.3. Justificación del estudio.....	16
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	22
2.2. Bases teóricas de las variables.....	27
2.2.1. Comunicación.....	27
2.2.2. La Toma de decisiones.....	32
2.3. Definición de términos básicos,.....	34
III. MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. Hipótesis de la investigación.....	36

3.1.1. Hipótesis general.....	36
3.1.2. Hipótesis específicas.....	36
3.2. Variables de estudio.....	36
3.2.1. Definición conceptual.....	36
3.2.2. Definición operacional.....	37
3.3. Tipo y nivel de investigación.....	38
3.4. Diseño de la investigación.....	38
3.5. Población y muestra de estudio.....	39
3.5.1. Población.....	39
3.5.2. Muestra.....	39
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.6.1. Técnica de recolección de datos.....	39
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	39
3.7. Métodos de análisis de datos.....	41
3.8. Aspectos éticos.....	42
IV. RESULTADOS	43
4.1. Análisis descriptivo	43
V. DISCUSIÓN.....	57
5.1. Análisis de discusión de resultados.....	57
VI. CONCLUSIONES.....	59
VII. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	65
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	66
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	68
Anexo 3: Instrumentos.....	69
Anexo 4: Validación de datos.....	74
Anexo 5: Matriz de datos.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Aplicación de Instrumento	40
Tabla 2.	Rangos de Confiabilidad para la validez del instrumento.	41
Tabla 3.	Nivel de medición para la interpretación.....	42
Tabla 4.	Frecuencia de la variable de comunicación.....	43
Tabla 5.	Frecuencia de la dimensión de comunicación ascendente.	44
Tabla 6.	Frecuencia de la dimensión comunicación descendente.	45
Tabla 7.	Frecuencia de la dimensión comunicación horizontal	46
Tabla 8.	Frecuencia de la variable toma de decisiones.....	47
Tabla 9.	Frecuencia de la dimensión planificación.	48
Tabla 10.	Frecuencia de la dimensión organización.	49
Tabla 11.	Frecuencia de la dimensión dirección.	50
Tabla 12.	Frecuencia de la dimensión control.	51
Tabla 13.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	52
Tabla 14.	Correlación Rho de Spearman entre comunicación y toma de decisiones.	53
Tabla 15.	Correlación de Rho Spearman entre comunicación ascendente y toma de decisiones.....	54
Tabla 16.	Correlación de Rho Spearman entre comunicación descendente y toma de decisiones.....	55
Tabla 17.	Correlación de Rho Spearman entre comunicación horizontal y toma de decisiones.	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comunicación.....	43
Figura 2: Comunicación ascendente.	44
Figura 3: Comunicación descendente.	45
Figura 4: Comunicación horizontal.	46
Figura 5: Toma de decisiones.	47
Figura 6: Planificación.	48
Figura 7: Organización	49
Figura 8: Dirección.	50
Figura 9: Organización.	51

INTRODUCCIÓN

La investigación es desarrollada debido a que en la empresa SMUQ S.A se presentan problemáticas con respecto a la comunicación dentro de la organización en sus áreas de administración, operaciones, seguridad, los mismos que fueron observados y mencionados por la gerencia general, en donde visualizan que existe falta de comunicación ascendente entre las jefaturas hacia la gerencia general, como también la comunicación descendente que parte de la gerencia, jefaturas hacia los líderes en el área de operaciones, asimismo se observa la falta de comunicación horizontal entre la áreas y las jefaturas, esto ocasionando graves problemas al momento del proceso de la toma de decisiones la misma que afecta de manera monetaria a la empresa SMUQ S.A., ya que no se estaría llevando una planificación, organización, dirección y control de la tomas de decisiones que son afectadas por la mala comunicación entre las áreas y jefaturas. El presente estudio se ha dividido en siete capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

En el primer capítulo se explica la problemática de la organización objeto de estudio, para luego proceder a la formulación del problema general como también, los problemas específicos, justificación; objetivos generales y específicos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, se citan los antecedentes nacionales e internacionales, mostrándose la conclusión de cada uno de ellas. También se cuenta con la base teórica de la variable independiente “Comunicación” y dependiente “Toma de decisiones”.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico, se muestra la hipótesis general y específicos, la definición conceptual de las variables, el tipo y diseño de investigación, la población es de 70 colaboradores con muestra a desarrollarse en 50 colaboradores de la organización, para la investigación se utilizó el instrumento con 26 ítems, el método empleado es Likert de 5 alternativas.

En el cuarto capítulo se desarrolla los resultados encontrados en el análisis estadístico en el que se determina que la comunicación organizacional si influye en la toma de decisiones, determinándose una correlación positiva considerable

En el quinto capítulo se desarrolla la discusión, en donde se muestra que la investigación desarrollada guarda relación con lo mencionado por Arévalo (2018) y Serpa (2017) Por otra parte, entra en desacuerdo con lo manifestado por Velásquez (2016) y Prado & Artica (2019).

En el sexto capítulo se muestra las conclusiones, donde se informa que existe una correlación positiva considerable entre la Comunicación y la Toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.

En el séptimo capítulo se describe las recomendaciones de cómo mejorar y/o cambiar esto de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación.

El siguiente trabajo se deja en consideración para los investigadores, así como a las nuevas organizaciones de negocios tanto familiares, comunales y pymes.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad las organizaciones tanto públicas y privadas están prestando atención a la comunicación, ya que es un elemento indispensable para poder tener una mejor y oportuna toma de decisiones, así mismo es un elemento esencial para poder crear un clima de compromiso e interrelación comunicativa eficiente en donde se comparta información, ideas y posiciones.

Según, Castro (2017) menciona que en Colombia la comunicación se desarrolla dentro de las instituciones siendo parte esencial en la cultura y sus normas, a consecuencia de ello, la comunicación debe ser fluida en los diferentes niveles de la organización, entre los jefes y subordinados.

Una problemática que se visualiza en estas organizaciones de Colombia es que no están desarrollando la comunicación de manera fluida. (p. 5)

Asimismo, Vásquez (2020) menciona que una de las problemáticas comunes en las empresas de Bogotá se da a que los gerentes tienen problemas al momento de tomar una decisión esto a mejorar cualesquiera circunstancias que ponga en riesgo a la empresa, esto se debería a que los informes proporcionados hacia el gerente no tienen información relevante y que se encuentran con muy poco contenido.

A diferencia de los gerentes de departamentos y de supervisores que cuentan con funciones específicas, los mismos que remiten la información a los altos directivos con un contenido conveniente, es decir, cada departamento enfatiza los problemas que les aquejan específicamente en su área lo que imposibilita la toma de decisiones rápida ya acertada, esto genera más problemas de los ya existentes dentro de la organización. (p. 17-18)

Por otro lado, López (2016) señala que en el Perú la mayoría de las empresas y organizaciones no toman en cuenta la comunicación como un factor de clave de éxito, se puede poseer las mejores estrategias, pero si ésta no se presenta a todos los miembros de la empresa para que tengan un mismo objetivo

organizacional, no tendrá éxito. Existe un gran abandono a la comunicación y se tiene un mal concepto de ella, ya que no se trata solo brindar información a los miembros sino de incluirse, relacionarse e interactuar. (p. 4 – 5)

Asimismo, Prado & Artica (2018) mencionan que, en la Provincia constitucional del Callao la alta dirección de las empresas y organizaciones no conocen la importancia de las técnicas de dirección administrativas tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo y en especial la comunicación; como son liderazgo, motivación, trabajo en equipo y en especial la comunicación; y también los procedimientos de la toma de decisiones. (p. 11)

Dicho esto, la empresa SMUQ S.A presenta problemáticas con respecto a la comunicación dentro de la organización en sus áreas de administración, operaciones, seguridad, los mismos que fueron observados y mencionados por la gerencia general, en donde visualizan que existe falta de comunicación ascendente entre las jefaturas hacia la gerencia general, como también la comunicación descendente que parte de la gerencia, jefaturas hacia lo líderes en el área de operaciones, asimismo se observa la falta de comunicación horizontal entre la áreas y las jefaturas, esto ocasionando graves problemas al momento del proceso de la toma de decisiones la misma que afecta de manera monetaria a la empresa SMUQ S.A., ya que no se estaría llevando una planificación, organización, dirección y control de la tomas de decisiones que son afectadas por la mala comunicación entre las áreas y jefaturas.

1.2. Formulación de problema.

1.2.1. Problema general.

PG. ¿Cómo incide la comunicación en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020?

1.2.2. Problema específicos.

PE 1. ¿Cómo incide la comunicación descendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020?

PE 1. ¿Cómo incide la comunicación ascendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020?

PE 1. ¿Cómo incide la comunicación horizontal en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco?

1.3. Justificación del estudio.

El presente trabajo es conveniente, dado que será de utilidad para los colaboradores de la empresa SMUQ S.A. para que puedan mejorar en la comunicación organizacional y el proceso de la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal de las diferentes áreas de trabajo de la organización.

La trascendencia social de esta investigación, esta presentada en el beneficio que tendrá el gerente y los colaboradores que se encuentren dentro de la organización, al lograr conocimientos básicos de comunicación organizacional y el proceso de la toma de decisiones.

Asimismo, que a partir de los resultados obtenidos se planteará posibles soluciones para el buen manejo interno de la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma.

Según; Alijure (2016) señala que la organización se crea intencionalmente para desarrollar y lograr objetivos a través de la utilización del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero capital.

La organización, puede ser de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, desarrolla una interacción entre personas o grupos de personas llamadas “públicos”, ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal,

requiere de una gestión profesional especializada llamada “Gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”. (p.30)

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

OG. Determinar cómo incide la comunicación en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A, Espinar, Cusco, 2020

1.4.2. Objetivos específicos

OE 1. Determinar cómo incide la comunicación descendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar. Cusco 2020

OE 1. Determinar cómo incide la comunicación ascendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

OE 1. Determinar cómo incide la comunicación horizontal en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Prado y Ártica. (2019). Tesis. “Comunicación y toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao, 2018”. El propósito de esta investigación es determinar cómo la comunicación contribuye a la toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista-Callao. Se enmarca el diseño metodológico; de tipo aplicativo, diseño no experimental, método descriptivo. La poblacional está compuesta por 50 empleados; la muestra está compuesta por 44 trabajadores, a los que se aplicó una encuesta sobre comunicación y toma de decisiones. Se utilizó la técnica de observación, grabación y análisis documental, así como una escala Rensis Likert. Resultado: El personal encuestado considera en un 37.7% que la comunicación interna no influye significativamente en la participación y la toma de decisiones el 31.1% considera lo contrario, esto se debe a que el personal encuestado desconoce la importancia de la comunicación y como los directivos utilizan la comunicación interpersonal y organizacional. En cuanto a la Hipótesis General (Hi), se aceptan la hipótesis nula, puesto que la comunicación interna no viene influyendo de manera significativa en la toma de decisiones de la Empresa Therman Engineering S.A.C. Conclusión: Los resultados analizados, finalmente nos permitieron hacer algunas sugerencias a la empresa para mejorar la comunicación entre los directivos y el personal; y de ésta manera mejorar la toma de decisiones. Asimismo, la contribución de los investigadores es llegar, como propuesta a la gestión de la empresa un “Sistema de Gestión Comunicacional permitiendo que la Toma de Decisiones sea eficiente y eficaz”.

Arévalo (2018). Tesis, “Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad distrital de Nuevo Progreso”. El objetivo del estudio fue determinar la existencia de correlación significativa entre la comunicación organizacional y la toma de decisiones. La recolección de datos se realizó mediante encuesta, para ello se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert

compuesto de 18 ítems, de los cuales 10 ítems se expresan en relación a la variable comunicación organizacional interna, y 8 para la variable toma de decisiones. El cuestionario se aplicó a (N=40) funcionarios públicos. De tipo aplicado de nivel correlacional, con método educativo, de diseño de corte transversal. Para el análisis de los datos recolectados, se utilizó tantas estadísticas descriptivas. En el contraste de hipótesis, se aplicó la estadística inferencial de prueba de correlación Rho de Spearman. Los resultados ayudaron a demostrar estadísticamente correlaciones significativas (P. valor=0.000) en todas las pruebas de hipótesis contrastadas. Se determinó una correlación directa entre comunicación organizacional interna y toma de decisiones, a un nivel calificado como moderado ($=0.609$). En el caso del análisis de la Estadística Descriptiva de la variable de toma de decisiones se observa un valor promedio de ($=3.49$), implica que la información necesaria para tomar una decisión no se oportuna en el tiempo, ni calidad significativa para tomar decisiones eficientes y efectivas; mostrando así que en el ámbito de cooperación comunicativa existe barreras como malas relaciones, intereses que distorsionan ese flujo. Aun así, la gestión se dirige en un nivel calificado como moderadamente regular en la toma de decisiones. La conclusión, se tiene que cada vez que exista mejora en la comunicación interna se tendrá una mejor toma de decisiones, dándose también de forma viceversa.

Velásquez (2016) Tesis “Comunicación interna y toma de decisiones en autoridades de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2016”. Es una investigación que genera constructos teóricos para enriquecer el conocimiento científico. Pertenece al nivel descriptivo y asume el diseño correlacional y transversal, porque describe la relación entre dos variables de estudio, cuyo propósito es establecer el nivel de desarrollo de la comunicación interna y la toma de decisiones en dicha casa de estudios; para lo cual se trabajó con una muestra probabilística estratificada simple, representada por 179 trabajadores docentes y no docentes de la Universidad considerándose a todos independientemente de su condición laboral y funcional, se aplicó la técnica de la encuesta, aportando cuestionarios; uno, para determinar la comunicación interna con 25 ítems y para la toma de decisiones con 27 ítems. Se llevó el trabajo de campo; los resultados reportan la existencia de una relación directa y significativa (positiva) entre la comunicación interna y la toma de decisiones (0,34); esto indica que los gerente no

desarrollan o aplican adecuadamente la comunicación interna, por lo que la toma de decisiones se encuentra mayoritariamente en un nivel inadecuado; así mismo se verifica que las variables de estudio se encuentran asociadas a un nivel de significancia de 0,000 mostrando que ambas variables son dependientes y su relación no es aleatoria.

Serpa (2017). Tesis “La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Huando Provincia de Huancavelica año 2014”. El objetivo es determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones. La Investigación es de tipo Aplicada, para la recolección de datos se aplicó el cuestionario, tiene una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, dirigida al personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital. La población está compuesta por 22 empleados. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que, si existe una relación de manera muy significativa entre la comunicación organizacional y la toma de decisiones en el municipio, por lo que necesariamente implica proponer estrategias para mejorar el servicio de parte del personal en este municipio. Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada de 91% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) el nivel de confianza 95%, además, muestra que la relación es positiva o directamente proporcional. Los resultados obtenidos al confrontarlos con Rivera (2005) nos permiten reflexionar sobre la importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones, rol preponderante teniendo en cuenta la responsabilidad de alcalde y funcionarios en la Municipalidad Distrital de Huando.

Navarro (2018). Tesis, “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017”. La intención de la investigación fue para calcular la relación que existe entre las habilidades gerenciales y toma de decisiones de los trabajadores del Fondecyt. La investigación fue de un método hipotético deductivo descriptivo básico y se utilizó la técnica SPSS con la correlación de Pearson. La medición de la variable habilidades gerenciales se

realizó un cuestionario que cubrió ochenta (80) preguntas, La medición de la variable toma de decisiones se realizó un cuestionario que abarco veinte (20) preguntas, las mismas que miden la percepción de los trabajadores en el marco de las dimensiones de dirección, planificación, administración. Los resultados del análisis estadístico nos dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Sperman $r=0,637$ entre las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones. Conclusión: el grado de correlación señala que la relación entre las variables es positiva e indicó un nivel de correlación moderada.

López (2016) Tesis, "Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C. Lima – 2016". El objetivo de la investigación es: determinar la correlación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Sour Comunicaciones SAC, Lima – 2016. El instrumento usado en la presente investigación es el cuestionario de 17 preguntas en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables, el instrumento tiene un valor de significancia de 0.00, un nivel de confianza de 0,872. Por lado, la variable satisfacción laboral tiene un cuestionario de 16 preguntas en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta, las tres dimensiones del cuadro de operacionalización de variables, el instrumento tiene un valor de significancia de 0.00, un nivel de confianza de 0,861. En el contexto de la investigación, el diseño es correlacional este tipo de diseño va más allá de la descripción de conceptos, siendo su principal interés en examinar relaciones entre variable o sus resultados. La población está conformada por 50 colaboradores de la empresa Sour Comunicaciones, los cuales son una muestra censal a quienes se aplicó el cuestionario. En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables es 0.00, la cual permitió aceptar la hipótesis alterna: Si existe correlación entre ambas variables, de la manera que, a mayor comunicación organizacional mayor será la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Sour Comunicaciones S.A.C. – 2016.

Requejo & Sanchez (2019), Tesis "Sistema de decisiones en las PYMES caso: Empresa la casa del tornillo de la ciudad de Chiclayo", La investigación toma como método el estudio de caso, que se ocupa de una situación en la que interviene

más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, estudia fenómenos sociales y organizacionales ya que las causas no son sencillas de analizar y este enfoque ayuda a utilizar la experiencia para la transmisión del conocimiento. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la entrevista, la cual estuvo compuesta por 68 preguntas abiertas y se aplicó al microempresario y administrador de la empresa, éstas fueron registradas por medio de anotaciones y grabaciones con el celular, para posteriormente ser reflejados en un archivo de Microsoft Word. Con el modelo propuesto se busca obtener beneficios potenciales como las eficiencias en la solución de reducción de riesgos en decisiones estratégicas, aumento gradual de la productividad y se tomarían con mayor frecuencia las sugerencias e ideas de los colaboradores, logrando que sean más proactivos. Además de ser productividad la empresa tendría un mejor tiempo de vida, gracias a las eficientes decisiones a largo plazo.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

Cabrera (2015) Tesis “La toma de decisiones en comunicación organizacional”, La organización actual se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. En este contexto, la siguiente tesis doctoral aborda que decisiones toma el Director de Comunicación, cómo y sobre qué decide, para generar valor reputacional y aumentar la imagen positiva de la empresa a través de las acciones de comunicación. Es fundamental vincular la figura del Dircom en las decisiones de empresariales porque, a partir de una adecuada toma de decisiones nacida como resultado de un extenso proceso de dirección, gestión y planificación estratégica y escucha activa de los grupos de interés, la Comunicación Organizacional se convierte en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización. La revisión de fuentes sobre los ejes principales de la tesis (Comunicación Organizacional, Dirección de Comunicación, Neurociencia y toma de decisiones), junto con la metodología de triangulación realizada, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas (encuesta, entrevista semiestructurada, método Delphi y observación participante), aplicadas a expertos a la materia y a Dircom de grandes empresas españolas, permitieron la realización de un análisis exhaustivo, detallado y crítico de la naturaleza y función de su figura, del proceso de toma de decisiones en Comunicación Organizacional, logrando

además pronosticar las tendencias y la previsión de evolución al respecto. Los resultados de la investigación apuntan a la orientación estratégica que deben tener las decisiones tomadas por el Dircom, así como la necesidad de ponderar cada vez más variables en la toma de decisiones como medio para garantizar las relaciones de confianza entre la empresa y su público en un entorno cada vez más interconectado.

Otálvaro (2016) Tesis “Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la universidad de Antioquia: Un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en Instituciones Universitarias, 2016”. El propósito de este trabajo es formular un sistema de indicadores de comunicación que se convierte en un valioso instrumento para la planificación, seguimiento y evaluación de la gestión de la comunicación dentro de la Universidad de Antioquía. Además de la mejora continua del proceso de comunicación institucional y la toma de decisiones más efectiva, se espera que la implementación del sistema de indicadores permita un posicionamiento estratégico del área de comunicaciones en coordinación con sus diferentes dependencias, al evaluar con mayor claridad su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos marcados por el Alma Mater. Para lograr este objetivo estratégico trazaron tres etapas. La primera comprende un estado del arte en el que se incluye los aportes teóricos sobre la medición y la evaluación de la comunicación en las organizaciones, la información de contexto requerida sobre la institución en estudio y diagnóstico sobre el estado de la comunicación en la misma, basado en estudios previamente elaborados por la institución. La segunda etapa corresponde al trabajo de campo, que parte de una combinación de técnicas investigativas cuantitativas (encuesta) y cualitativas. Con el análisis de la información obtenida en estas fases, al final se formula una propuesta de indicadores de cumplimiento, satisfacción e impacto para cada uno de los temas de trabajo del proceso de comunicación institucional proyecta actualmente en la Universidad de Antioquía.

Agni (2016). Tesis. “Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal Efraín Pérez del Municipio Libertador estado Carabobo”. El objetivo de la investigación es proponer un plan estratégico de comunicación efectiva para mejorar el clima laboral en la escuela estatal “Efraín

Pérez Pérez” del Municipio Libertador estado de Carabobo. El estudio se basa en la conceptualización de sus variables: la gestión educativa desde la planificación estratégica, la comunicación efectiva y su impacto en el entorno laboral de la institución, sustentando en la teoría de la Acción Comunicativa, el haber más en referencia a sus consideraciones sobre el hombre, la sociedad y sus organizaciones. La metodología se basa en el paradigma cuantitativo, con una modalidad de proyecto factible apoyado en un diseño de campo. La población estará conformada por 12 docentes de aula, personal administrativo compuesto por 1 secretaria y 2 trabajadores que laboran en la institución en estudio, cuya muestra fue de tipo censal, por ser finita. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumentó el cuestionario compuesto por 15 ítems de respuestas cerradas, con alternativas de respuestas politómicas. Dicho instrumento se validó a juicio de experto, de contenido y de constructo, y se aplicó para su confiabilidad el coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado 8.87, 87% de confiabilidad ubicándose en un nivel muy alto. Como conclusión, se observa una falta de comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, fundamentalmente por el desinterés, así como se evidenció un estancamiento en la gestión de dicho directivo en la solución de los problemas, dando como resultado la necesidad de la propuesta.

Díaz, Granados & Padilla (2017) Tesis “La comunicación en las organizaciones para la mejora continua de la productividad en empresas PYMES”. La comunicación organizacional es fundamental en las empresas para que éstas mejoren su productividad y sean más competitivas. Tal es el caso de las pymes, las que deben diseñar canales de comunicación que les permita generar una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolla el siguiente estudio, el cual tiene como objetivo analizar la comunicación en las organizaciones para la mejora continua de la productividad en empresas Pymes. El estudio fue de tipo documental y su diseño no experimental y transeccional. En él pudo establecer que la comunicación organizacional es un componente importante en las empresas, en estos dos tipos de comunicación se pueden establecer, comunicación interna y la externa. Asimismo, que esta es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización y que debe influir tanto horizontal como verticalmente para una gestión eficiente y eficaz.

Román (2018). Tesis. “Estudio de las Relaciones de comunicación interna en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Montufar, durante el año 2017”. Es evidente que toda entidad social necesita comunicarse, de ésta manera, se dan las relaciones interpersonales y para entenderse la comunicación debe ser asertiva, elocuente, coordinada; de allí nace los problemas de comunicación en las organizaciones, porque hay una deficiencia en la interacción entre funcionarios; para conocer la problemática de la institución en estudio y la solución se planteó este **objetivo**: identificar las relaciones de comunicación laboral, a través de un estudio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar (GADMCM) con el fin de proponer una interrelación efectiva entre los miembros de la institución, para conocer más sobre el problema se intervino con la metodología de investigación por lo cual se utilizó, documental, de campo, descriptiva, cualitativa, de acción, transversal, proyectivo; en el método se utilizó la recolección de información, deductivo, inductiva, analítica, estadística; las técnicas e instrumento aplicados para la recolección de datos, observación mediante una ficha y la encuesta, con el cuestionario; aplicados a los funcionarios y administrativos, con el **resultado** se realizó el análisis respectivo de esta manera se conocieron los causas que perturban las relaciones de comunicación en dicha institución, contestando la siguiente pregunta: ¿Cómo son las relaciones de comunicación interna, en las oficinas de la organización objeto de estudio, durante el año 2017? La información es tergiversada, la comunicación entre trabajadores es inadecuada, al transmitir con el lenguaje oral una cosa y con el corporal otra, además no manejan eficientemente los canales tecnológicos, herramientas de comunicación, falta de consideración de ideas y opiniones de todos los funcionarios en la toma de decisiones, para lo que se propone una guía como solución a dichos inconvenientes. **Conclusión**: Se comprueba que existe poca capacitación de canales o herramientas de comunicación a los directivos y trabajadores, la cual permite una ex casa información de ideas, sugerencias, necesidades e insuficiente comunicación de la filosofía institucional, según estudio realizado se comprueba que las acciones tomadas por la institución para mejorar las relaciones internas de comunicación son poco efectivas, causan una interrelación limitada, y la comunicación utilizada por la organización es de forma empírica.

Ortega (2016). Tesis. “El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales”. En los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI, la cultura empresarial ha cambiado sustancialmente, introduciéndose nuevos factores asociados al capital humano que, si bien eran conocidos, han adquirido, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la sociedad del conocimiento e información, otras perspectivas y dimensiones. Los mercados o los patentes, son ahora el capital humano, y de una economía empresarial basada en el máximo beneficio se ha pasado a una economía humanista sin perder de vista los objetivos de lucro y rentabilidad intrínseca al objetivo final de las empresas. Se hace referencia a la vigencia de un sistema de gestión organizacional en el que los recursos humanos juegan roles de igual o mayor importancia que los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. Esta perspectiva se interpreta desde la concepción de una verdadera interacción entre lo social y lo económico. **Resultados:** Dentro de la muestra total de participantes, resultaron en mayor y significativa proporción aquellos pertenecientes a los departamentos técnicos y de comercialización y marketing, lo que se justifica a partir del carácter no probabilístico e intencional de la muestra. **Conclusión:** Se hallaron una significativa cantidad de encuestados asociados a un proceso adecuado y moderado en la toma de decisiones. Se hallaron valores de alto grado de consistencia interna tanto para el instrumento de evaluación de la toma de decisiones como para el orientado a medir la I.E Esto último fue válido tanto para la escala global como para aquellas de los distintos factores. No obstante, debe aclararse que, en los factores de bienestar, habilidades de autocontrol y HHSS, estos valores de consistencia interna fueron los más bajos obtenidos, aunque cercanos a 0,7.

López (2018). Tesis. “La Composición de los Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas Españolas y su Impacto en la Toma de Decisiones Empresariales”. Esta tesis tiene el **objetivo** de estudiar cómo la composición de los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas afecta a determinados tipo de decisiones empresariales. Para ello, se han propuesto tres objetivos específicos. El primer objetivo es analizar si los consejeros extranjeros y dominicales (diferenciando entre consejeros dominicales resistentes y sensibles a la presión) afectan en la decisión empresarial de repartir dividendos. El segundo

objetivo consiste en analizar cómo los consejeros dominicales (diferenciando entre consejeros dominicales resistentes y sensibles a la presión) de las empresas cotizadas españolas afectan en la decisión de divulgar información de Responsabilidad Social Corporativa. Finalmente, el tercer objetivo de esta tesis es analizar cómo los consejeros dominicales (diferenciando entre consejeros dominicales resistentes y sensibles a la presión) de las empresas cotizadas españolas afectan en la decisión de divulgar información medioambiental. Los **resultados** revelan que los consejeros dominicales afectan positivamente a la política de dividendos, se ha abierto un nuevo campo de investigaciones futuras, como analizar el papel de los consejeros dominicales y extranjeros en las empresas familiares españolas, entidades financieras y en pequeñas y medianas empresas en las tres decisiones empresariales que se han analizado. **Conclusión**, el análisis del efecto de la diversidad de género sobre las variables analizadas también es un tema relevante que se necesita más estudio.

2.2. Bases teóricas de las variables.

2.2.1. Comunicación.

Según Rubio (2016), Plantea que:

La comunicación es la relación e integración de los equipos humanos dentro de una sociedad donde intercambia información entre varios individuos en una relación recíproca, no solo es de informar también tiene como objetivo persuadir, suscitar cambios, comportamientos, conductas de la persona o grupo de personas. (p. 49).

Por otro lado, en Significados (2019) menciona que La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre individuos.

Según Raffino (2020) señala que la comunicación es la transmisión de información entre seres vivos, con diversos fines y estrategias, en caso de los seres humanos se da el intercambio de piezas de lenguaje.

2.2.1.1 Componentes del proceso de Comunicación.

El proceso de comunicación este compuesto por emisor, receptor, código, mensaje y canal.

Según Rubio (2016) explica que:

El entorno empresarial el emisor es la persona o departamento quien emite informaciones o mensajes los mismos que son recibidos por el receptor o destinatario los mismos que pueden ser subordinados, jefes de departamentos e inclusive la gerencia.

Para el proceso de transmisión de la información se utiliza el lenguaje o código. (p. 51).

Los mensajes circulan a través de un canal o medio de transmisión. (p. 52)

Por otro lado, Delgado en Significados (2019) menciona que el proceso de comunicación es primordial para la vida; permite que las personas se expresen y compartan información entre sí, establecen relaciones, llegan a acuerdos y son capaces de organizarse. Para ello se tienen los siguientes elementos, código, canal, emisor, receptor y mensaje.

2.2.1.2. La comunicación organizacional.

Comunicación organizacional o comunicación interna está dirigida al trabajador de la organización, nace para motivar al equipo humano.

Según Rubio (2016), explica que:

En el entorno empresarial existen varios tipos de comunicación, en función de lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia dónde lo dirija. Entre los tipos de comunicación que pueden encontrarse en las organizaciones destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal. (p.134)

Para la siguiente investigación se dará mayor énfasis a lo siguiente:

- Comunicación ascendente.
- Comunicación descendente.
- Comunicación horizontal.

Por otro lado, Jiménez (2017), refiere que la Comunicación Organizacional en las empresas y en los pequeños negocios logran su éxito cuando dan alta importancia a la comunicación e información de la organización. Se puede describir que se han dado cuenta que mejorar el flujo de información de la empresa ayuda a mejorar el clima laboral; mejor dicho, a dinamizar y animar las acciones de cada empleado y/o de grupo para los fortalecimientos de la empresa.

En cambio, en significados.com (2017), la Comunicación Organizacional es importante para llevar a cabo la gestión de las empresas u organizaciones. Es un intercambio constante de información que permite desarrollar métodos o dar soluciones a la actividad que se lleve a cabo, para prestar un bien o servicio de calidad.

De tal manera, Montoya (2018),

La comunicación organizacional, se comprende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. Este tercer enfoque lo divide en dos grandes partes la comunicación interna y externa. (p. 786)

2.2.1.2.1. Comunicación Ascendente

En las organizaciones los gerentes dependen de la comunicación ascendente esto para obtener ideas sobre mejoras, opiniones e inquietudes de sus colaboradores.

Según Rubio (2016):

La comunicación ascendente parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización. Se establecen medios o canales para que la información requerida pueda llegar hasta los niveles de dirección (p.141)

La comunicación ascendente puede presentarse en forma de:

- Problemas y sugerencias

- Informes del desempeño
- Quejas y desavenencias
- Sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo. (p.142)

Asimismo, Traverso, Williams & Palacios (2017):

La comunicación ascendente, es a la forma de los mensajes que fluyen desde los subordinados hacia los superiores. La mayoría de las organizaciones pone en conocimiento estar abierta para recibir las opiniones de sus empleados, sin embargo, en la práctica no suele suceder así. (p. 43)

2.2.1.2.2 Comunicación Descendente

Entendemos que comunicación descendente es el flujo e información de niveles partiendo del superior hacia los niveles inferiores de autoridad, esta comunicación parte de los gerentes y los supervisores donde transmiten en formas descendentes a los empleados, trabajadores.

Según Rubio (2016):

Es aquella que va desde el vértice estratégico hacia los trabajadores y grupos de interés. Se produce cuando los niveles o mandos superiores transmiten mensajes y comunicaciones a los integrantes de los diferentes niveles inferiores o, en su caso, cuando se generan informaciones para el exterior de la empresa. (p.135).

La comunicación interna descendente se efectúa a través de diversos y variados medios. La utilización de estos medios dependerá de los contenidos a comunicar y de los actores implicados en el proceso de comunicación. Puede fluir por dos vías específicas: la **comunicación directa** y la **indirecta**.

La Comunicación directa. Parte de la alta dirección o de la estructura jerárquica hacia un grupo o persona determinada. No participan intermediarios. Su Objetivo es potenciar la eficiencia de la organización tras el aumento del compromiso y el diálogo social permanentemente. La comunicación directa entre el trabajador y su supervisor es la forma esencial de la comunicación integradora.

La comunicación indirecta. Se produce por medio de representantes que actúan como interlocutores y mediadores de las consultas y acuerdos reguladores, estos tienen facultad legal para intervenir en procesos relacionados con el sistema de relaciones laborales vigente (p. 137)

De acuerdo a lo mencionado, de Castro (2017), se aprecia que la comunicación descendente, de la gerencia hacia el personal, generalmente la componen las comunicaciones institucionales como normas, procedimientos, reglamentos, etc. (p. 16).

2.2.1.2.3. Comunicación Horizontal

Se lleva a cabo entre los trabajadores del mismo nivel dentro de la organización.

Según Rubio (2016).

La comunicación horizontal, también conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel, lo que facilita la coordinación de actividades para la consecución de metas (p.143)

La comunicación horizontal cumple importantes funciones:

- La de cohesionar.
- Fomentar el espíritu de equipo.
- Coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos, etc.

Asimismo, Traverso, Williams & Palacios (2017), La comunicación horizontal; se realiza entre personas de una misma organización y visión: los empleados del mismo departamento o área, en otros casos, la comunicación lateral ocurre entre miembros de distintas áreas. (p.47)

2.2.2. La Toma de decisiones.

La organización es un sistema informativo en donde la gerencia tiene la información integral de todas las áreas de trabajo prácticamente información privilegiada sobre los aspectos formales e informales, el gerente pondrá en práctica su experiencia, inteligencia, creatividad en el proceso de la toma de decisiones.

Según Robbins & Coulter (2018):

Explica que los gerentes realizan toma de decisiones racional, es decir, que eligen opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Por último, la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa que maximiza las probabilidades de alcanzar esa meta. A favor de los intereses de la organización (p.50-51)

- Planificación.
- Organización
- Dirección.
- Control.

De acuerdo a lo mencionado, Delfín (2017) define que, en la organización la toma de decisiones consiste en comparar varias alternativas de acción para finalmente seleccionar la acción que considera más favorable para la organización.

Asimismo, Martínez (2018) explica que la toma de decisiones en la organización se entendía como un sistema o proceso de decisiones, donde el personal participa de manera consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que se les presenta.

En tal sentido, Bustillos (2020) define que la toma de decisiones es como un proceso cognitivo en el que se desarrolla una elección entre posibles alternativas, incluso cuando se trate solo de una alternativa posible hay otra alternativa potencial que es “la inacción”, el de no actuar o decidir.

2.2.2.1. Planeación

Según Robbins & Coulter (2018) explica que los puntos principales son:

- Establecer metas.
- Crear estrategias.
- Desarrollar planes para coordinar las actividades (p.9)

Asimismo, Delfín (2017) define que Planeación, ayuda a establecer los objetivos, metas y acciones a cumplir.

2.2.2.2. Organización

Según Robbins & Coulter (2018) explica que los puntos principales son:

- Determinar que se necesita hacer.
- Como se hará.
- Quien es el responsable de hacerlo. (p.9)

Asimismo, en Delfín (2017) define que la organización, es una acción de organizar, establecer la estructuras y determinar responsables.

2.2.2.3. Dirección

Según Robbins & Coulter (2018) explica que los puntos principales son:

- Motivar acciones de manejo de personal.
- Dirigir acciones de manejo de persona (p.9)

Asimismo, Delfín (2017), define que la Dirección, este punto requiere que los gerentes influyan en el personal para el cumplimiento de los objetivos y metas.

2.2.2.4. Control

Según Robbins & Coulter (2018) explica que el punto principal es supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado. (p. 9)

Por otro lado, Delfín (2017), define que el Control, es la intervención y corrección del desempeño individual y organizacional, de manera que se puedan lograr las metas propuestas.

2.3. Definición de términos básicos,

Comunicación: Cano (2019), “La comunicación puede considerar el eje central alrededor del cual giran las relaciones humanas, tanto las que establecen en lo social como las que se dan en el ámbito laboral.” (p. 26)

Comunicación Interna: Encarna (2017), “La comunicación interna, es la que tiene lugar de puertas para adentro en la organización.” (p. 59)

Comunicación ascendente: Fernández & Fernández (2017), “La información comienza en un nivel jerarquía y va a otro nivel más alto.” (p. 4)

Comunicación descendente: Fernández & Fernández (2017), “Son las que van de un nivel jerárquico superior a un inferior.” (p. 4)

Comunicación Horizontal: Fernández & Fernández (2017), “Hay un intercambio de información en el mismo nivel.” (p.4)

Toma de decisiones: Robbins & Coulter (2018), “Elección que se hace entre dos o más alternativas.” (p. 162)

Planificación: Pérez (2016), “La planificación trata de proyectar el futuro deseado, incluyendo los medios necesarios y las actividades a desarrollar para conseguirlo.” (p.49)

Establecer metas: Nadales (2018), “Fines concretos, cuantificables y con horizonte temporal.” (p. 6)

Crear estrategias: Nadales (2018), “Involucran propósitos, objetivos y planes de amplia envergadura y a largo plazo.” (p. 6)

Organización: Nadales (2018), “Consiste en establecer una estructura formal, en asignar papeles y tareas para el logro de nuestros objetivos. Se pretende lograr con ella la coordinación.” (p, 4)

Dirección: Nadales (2018), “Incidencia en las personas para que contribuyan al logro de nuestros objetivos de forma voluntaria y con interés. La función genérica de dirección se ejerce a través de las subfunciones de liderazgo, motivación y comunicación.” (p, 5)

Motivar: Nadales (2018), “La función directiva destinada a impulsar en los empleados comportamientos convenientes para los intereses de la organización.” (p. 33)

Control: Nadales (2018), “Seguimiento para la corrección de las desviaciones respecto a lo planificado. Acción de contrastar lo planeado y lo conseguido para desencadenar acciones correctoras.” (p. 5)

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación.

3.1.1. Hipótesis general.

HG. La comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1. La comunicación descendente incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.

HE 2. La comunicación ascendente incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

HE 3. La comunicación horizontal incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

3.2. Variables de estudio.

- Variable independiente. La comunicación.
- Variable dependiente. Toma de decisiones.

3.2.1. Definición conceptual.

La comunicación. Según Rubio (2016), detalla que la comunicación se expresa en la transmisión de información que se necesita para la ejecución del proceso de toma de decisiones con el objetivo de influir sobre las personas que la conforman, para que sus objetivos y acciones estén en consonancia con las misiones de la organización que pertenecen.

Toma de decisiones. Según Robbins & Coulter (2018), afirma que una de las claves para que sea exitoso como gerente en su desarrollo profesional es saber cómo tomar decisiones de manera eficaz (p.44).

3.2.2. Definición operacional.

Comunicación. Según Rubio (2016).

Explica que en el entorno empresarial existen varios tipos de comunicación, en función del lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia donde lo dirija. Entre los tipos de comunicación que pueden encontrarse en las organizaciones destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal. (p.134)

Comunicación ascendente. De acuerdo a Peña & Batalla (2016), sostiene que la Comunicación ascendente. Es el cauce a través del cual los trabajadores se ponen en contacto con otros mandos intermedios, etc. Hasta llegar a los directivos para emitir sugerencias, mejoras posibles en los procesos, etc. (p. 24 - 25)

Comunicación descendente. Según; Peña & Batalla (2016), afirma que Comunicación vertical descendente. Se establece de manera jerárquica desde los directivos a mandos intermedios hacia los empleados". (p. 25)

Comunicación horizontal. Según, Peña & Batalla (2016), menciona que la Comunicación horizontal es entre empleados de un mismo departamento, entre departamentos, entre mandos intermedios, entre directivos". (p. 25 – 26)

Toma de decisiones. Según Robbins & Coulter (2018), explica que

Los gerentes realizan toma de decisiones racional, es decir que eliges opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Por último, la toma racional de decisiones derivara siempre en la selección de la alternativa de maximiza las probabilidades de alcanzar esa meta. A favor de los interese de la organización. (p.50-51)

Planeación. Con base en Alfaro, Pina & Gonzales (2016), describe que la planificación es fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa. (p. 92)

Organización. Como expresa Alfaro, Pina & Gonzales (2016), la organización es la función que tiene como objetivo diseñar una estructura en la que queden

establecidas todas las tareas que deben realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad ya autoridad. (p. 94)

Dirección. Como expresa Alfaro, Pina & Gonzales (2016), la dirección consiste en que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos planificados. (p. 105)

Control. Según Alfaro, Pina & Gonzales (2016):

Control consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación, tanto en los objetivos generales (en los niveles más altos de la organización, alta dirección) como en los sub objetivos más concretos (en los niveles más bajos, niveles de gestión). (p. 113)

3.3. Tipo y nivel de investigación.

El tipo de investigación es aplicada y el nivel de investigación es descriptivo – correlacional – causal, la misma que se desarrolla directamente a los problemas de la sociedad, organizacional y productivo; en este proyecto se aplicará a la organización SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020 la misma que tendrá como enlace entre la teoría y el producto.

3.4. Diseño de la investigación.

Teniendo en cuenta Padua (2018) explica que el diseño de investigación se define al conjunto particular de métodos seleccionados por el investigador tanto para la búsqueda de nuevos hechos como para la determinación de sus conexiones. (p. 30)

De acuerdo a lo expuesto por Padua el diseño que utilizamos es no experimental – transeccional, ya que solo observaremos los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados.

3.5. Población y muestra de estudio.

3.5.1. Población.

Con base en Hernández, Fernández & Baptista (2019), se define población al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (p. 174)

La población estuvo conformada de 70 trabajadores de la empresa SMUQ S.A., Espinar Cusco, 2020

3.5.2. Muestra.

Con base en Hernández, Fernández & Baptista (2019), se señala que la muestra es un subgrupo de la población o un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p. 175)

El tipo de muestra utilizada es probabilístico o aleatorio simple, la muestra utilizada es de 50 trabajadores de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1. Técnica de recolección de datos.

Para este proyecto de investigación se utiliza como técnica la encuesta.

López y Fachelli (2015), afirma que la encuesta es una técnica de investigación más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. (p. 5)

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de recolección de datos para este proyecto de investigación como instrumento se utiliza el cuestionario.

López y Fachelli (2015), describe que el cuestionario es el instrumento para lograr la información pertinente que permite contrastar el modelo de análisis. No debemos olvidar que es una fase considerablemente delicada en el proceso de

investigación y en la encuesta en particular, se trata de elaborar un texto donde se debe escribir un discurso lo más claro y adecuado posible en términos de preguntas. (p. 17)

3.6.2.1. Validación del Instrumento

Proceso que se desarrolló con la intervención y participación de profesionales expertos de la Universidad Privada Telesup, quienes observaran y analizaran los ítems del instrumento aplicable a este proyecto de investigación.

Hernández, Fernández & Baptista (2019), “Validez de expertos, grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema.” (p. 204)

Tabla 1.
Aplicación de Instrumento

Validador	Experto	Nivel de aplicación
Mg.	Kelly Dafve Nuñez Rojas	Aplicable
Dr.	Dr. Victor Bermedo Málaga.	Aplicable

3.6.2.2. Análisis de confiabilidad

El análisis de fiabilidad se obtiene de la estadística de Alpha de Cronbach de acuerdo a las variables del proyecto de investigación con el fin de tener un valor confiable que respalde los resultados obtenidos.

Hernández, Fernández & Baptista (2019), mencionan que la “Confiabilidad grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (p. 200)

Tabla 2.
Rangos de Confiabilidad para la validez del instrumento.

#	Rangos	Confiabilidad
1	0,81 a 1,00	Muy alta la confiabilidad
2	0,61 a 0,80	Alta
3	0,41 a 0,60	Moderada
4	0,21 a 0,40	Baja
5	0,10 a 0,20	Muy baja

Nota: Tomado de Maldonado (2018) Metodologías de Investigación Social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario.

La tabla 2 nos ayuda a analizar los resultados de la prueba de Alpha de Cronbach para la variable independiente y dependiente del proyecto de investigación con sus respectivas dimensiones.

3.7. Métodos de análisis de datos.

Mediante los análisis de datos se pudo determinar los resultados descriptivos asimismo se realizó el proceso de comprobación y verificación de hipótesis de acuerdo al uso del software estadístico SPSS, versión 26 en español, obteniéndose tablas y figuras según los resultados obtenidos garantizando así la fiabilidad de los resultados.

Se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos.

En cuanto a la intensidad de la relación y partiendo de que siempre ha de considerar el contexto de aplicación, planteamos los siguientes niveles de interpretación.

Tabla 3.
Nivel de medición para la interpretación.

Valores	Lectura
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerables
-0,50	Correlación negativa media.
-0,25	Correlación negativa débil.
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva fuerte

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista (2019), Metodología de la Investigación 6ta edición. (p.337)

3.8. Aspectos éticos.

En este proyecto de investigación se dio cumplimiento a la Ética Profesional, desde el punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social, en el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin de existencial y a las personas por su naturaleza racional enmarcadas en el Código de Ética de Telesup de acuerdo a los principios éticos.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Análisis descriptivo de la variable de comunicación.

Tabla 4.
Frecuencia de la variable de comunicación.

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	64,0	64,0	66,0
de acuerdo	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos

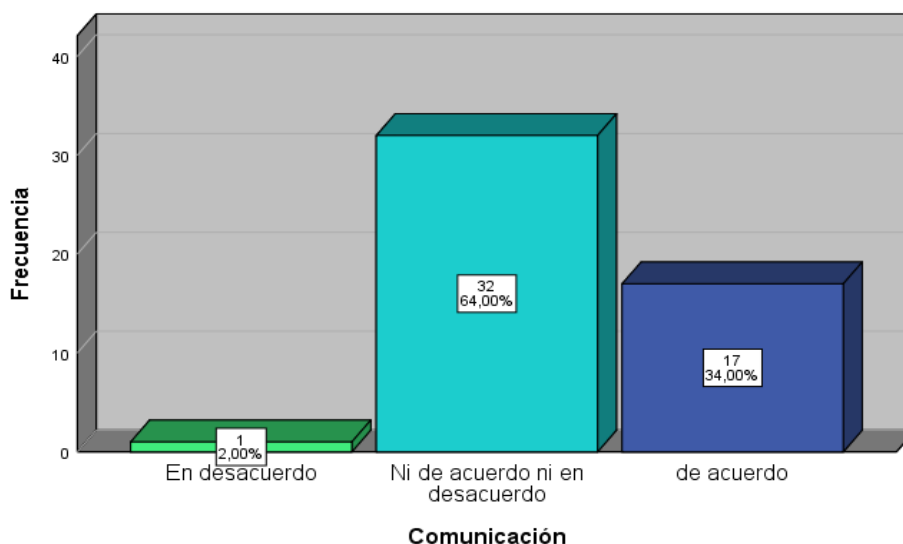


Figura 1. Comunicación.

Análisis

De acuerdo a la tabla 4 y figura 1, podemos analizar que el 64% corresponde a 32 colaboradores que representa un nivel medio; el 34% corresponde a 17 colaboradores que representa un nivel alto y el 2% corresponde a 1 colaborador que representa un nivel muy bajo, frente a la comunicación que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación ascendente

Tabla 5.

Frecuencia de la dimensión de comunicación ascendente.

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0	38,0	46,0
Válido de acuerdo	24	48,0	48,0	94,0
Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos

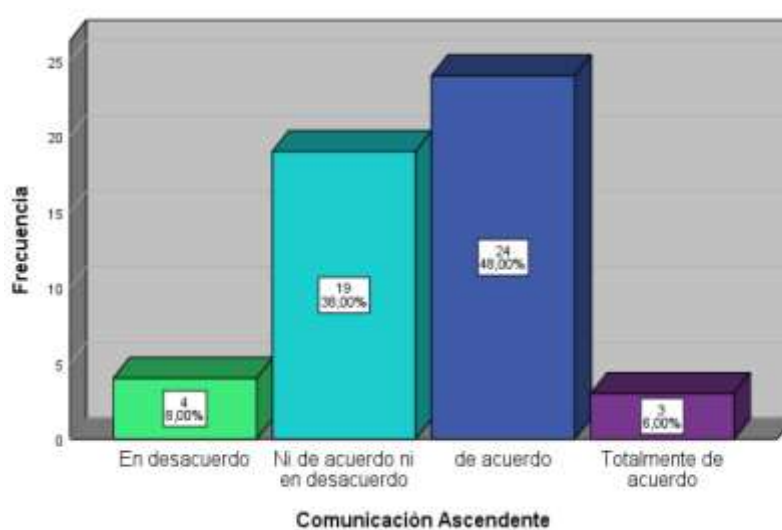


Figura 2. Comunicación ascendente.

Análisis

De acuerdo a la tabla 5 y figura 2, podemos visualizar que el 48% corresponde a 24 colaboradores que representa un nivel alto; el 38% corresponde 19 colaboradores que representa un nivel medio, el 8% corresponde a 4 colaboradores que representa un nivel bajo y el 6% corresponde a 3 colaboradores que representa un nivel muy alto, frente a la comunicación ascendente que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación descendente

Tabla 6.

Frecuencia de la dimensión comunicación descendente.

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	62,0	62,0	70,0
Válido de acuerdo	14	28,0	28,0	98,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base datos.

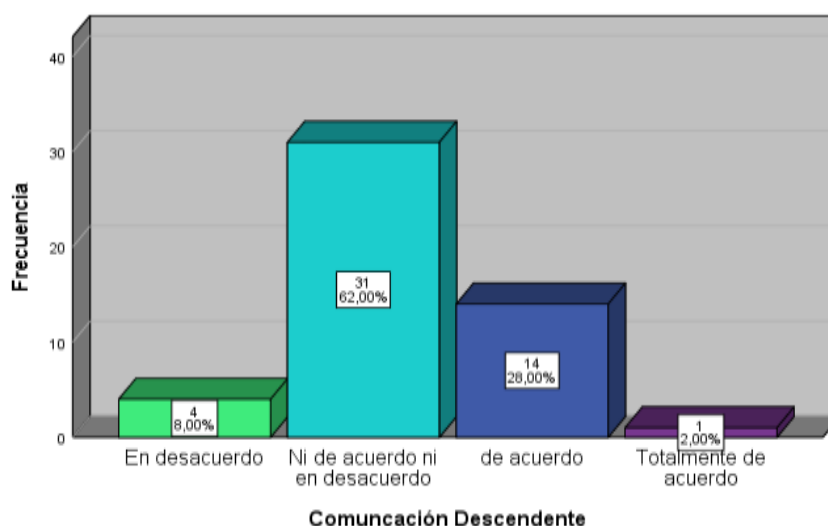


Figura 3. Comunicación descendente.

Análisis

De acuerdo a la tabla 6 y figura 3, podemos visualizar que el 62% corresponde a 31 colaboradores que representa un nivel medio; el 28% corresponde 14 colaboradores que representa un nivel alto, el 8% corresponde a 4 colaboradores que representa un nivel bajo y el 2% corresponde a 1 colaboradores que representa un nivel muy alto, frente a la comunicación descendente que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación horizontal

Tabla 7.

Frecuencia de la dimensión comunicación horizontal

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	56,0	56,0	60,0
Válido de acuerdo	18	36,0	36,0	96,0
Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

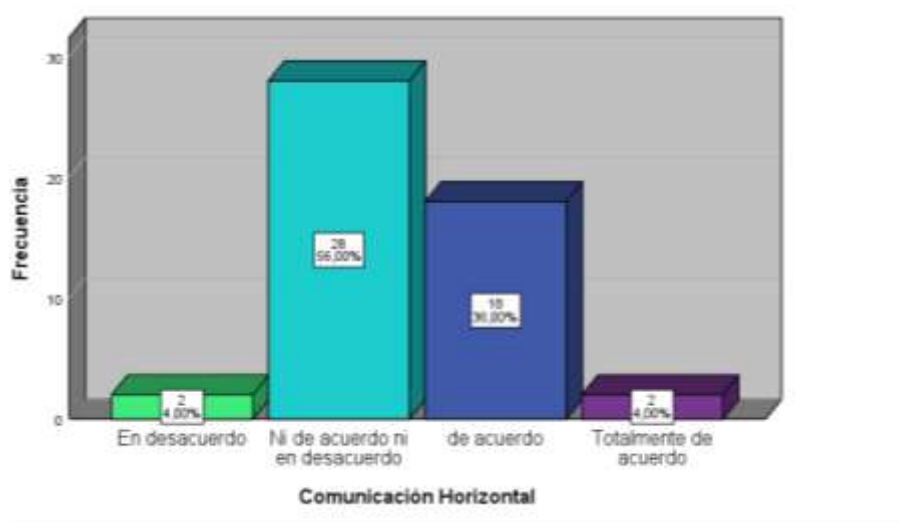


Figura 4. Comunicación horizontal.

Análisis

De acuerdo a la tabla 7 y figura 4, podemos visualizar que el 56% corresponde a 28 colaboradores que representa un nivel medio; el 36% corresponde 18 colaboradores que representa un nivel alto, el 4% corresponde a 2 colaboradores que representa un nivel bajo y el 2% corresponde a 2 colaboradores que representa un nivel muy alto, frente a la comunicación horizontal que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la variable de toma de decisiones

Tabla 8.

Frecuencia de la variable toma de decisiones

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	54,0	54,0	58,0
Válido de acuerdo	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos

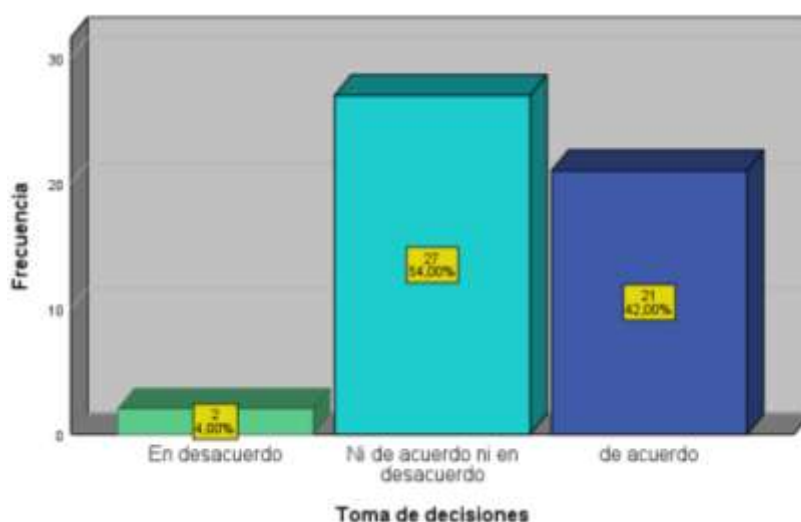


Figura 5. Toma de decisiones.

Análisis

De acuerdo a la tabla 8 y figura 5, podemos visualizar que el 54% corresponde a 27 colaboradores que representa un nivel medio; el 42% corresponde 21 colaboradores que representa un nivel alto, el 4% corresponde a 2 colaboradores que representa un nivel bajo, frente a la toma de decisiones que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión planificación

Tabla 9.

Frecuencia de la dimensión planificación.

	Fi	%	% válido	% acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0	48,0	48,0
de acuerdo	22	44,0	44,0	92,0
Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,0	100,0
Válido				
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

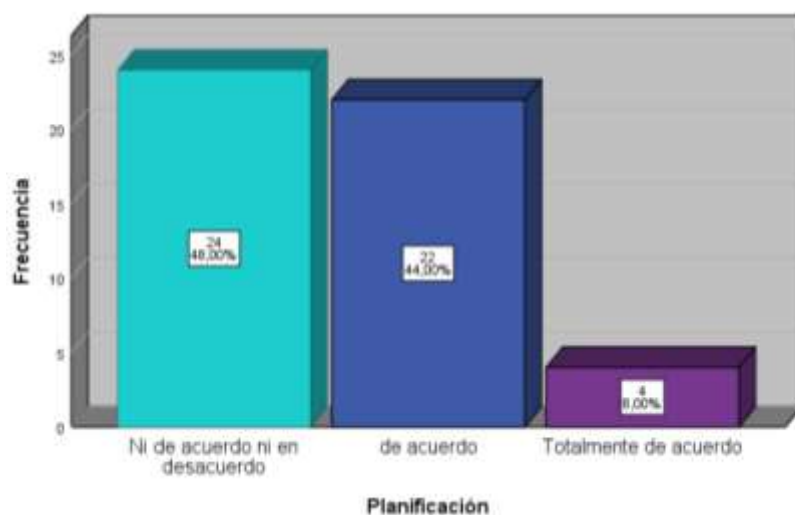


Figura 6: Planificación.

Análisis

De acuerdo a la tabla 9 y figura 6, podemos visualizar que el 48% corresponde a 24 colaboradores que representa un nivel medio; el 44% corresponde a 22 colaboradores que representa un nivel alto, el 8% corresponde a 4 colaboradores que representa un nivel muy alto, frente a la planificación que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión Organización

Tabla 10.

Frecuencia de la dimensión organización.

	Fi	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0	46,0	52,0
Válido de acuerdo	21	42,0	42,0	94,0
Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de dato.

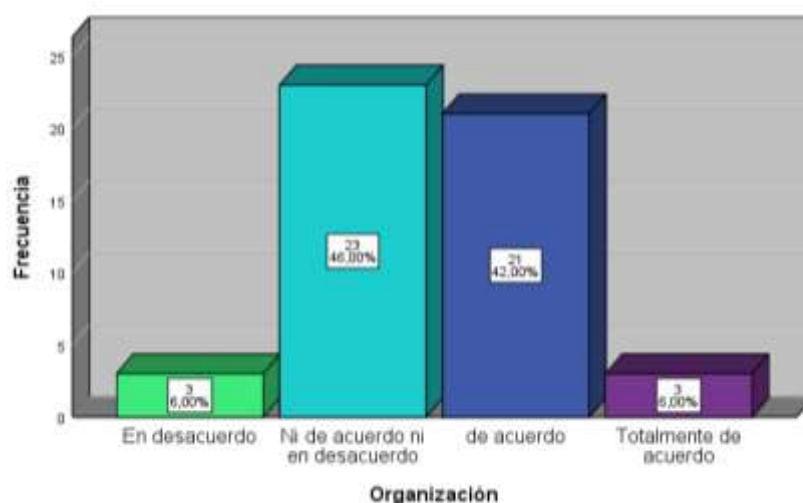


Figura 7: Organización

Análisis

De acuerdo a la tabla 10 y figura 7, podemos visualizar que el 40% corresponde a 20 colaboradores que representa un nivel medio; el 40% corresponde a 20 colaboradores que representa un nivel alto, el 12% corresponde a 6 colaboradores que representa un nivel muy alto y el 4% corresponde a 2 colaboradores que representan un nivel muy bajo, frente al control que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión dirección.

Tabla 11.

Frecuencia de la dimensión dirección.

	Fi	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
En desacuerdo	6	12,0	12,0	16,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44,0	44,0	60,0
Válido de acuerdo	17	34,0	34,0	94,0
Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

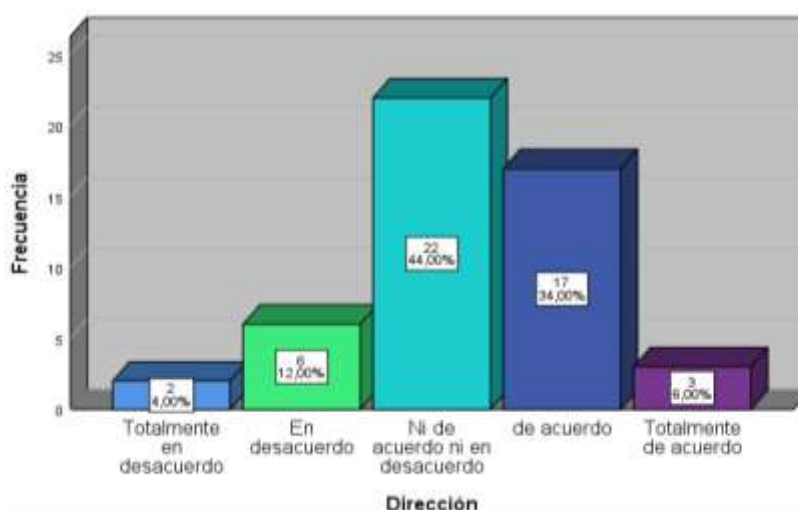


Figura 8: Dirección.

Análisis

De acuerdo a la tabla 11 y figura 8, podemos visualizar que el 44% corresponde a 22 colaboradores que representa un nivel medio; el 34% corresponde 17 colaboradores que representa un nivel alto, el 12% corresponde a 6 colaboradores que representa un nivel bajo, el 6% corresponde a 3 colaboradores que representan un nivel muy alto y el 4% corresponde a 2 colaboradores que representan un nivel muy bajo, frente a la dirección que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

Análisis descriptivo de la dimensión control.

Tabla 12.

Frecuencia de la dimensión control.

	Fi	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	40,0	40,0	48,0
Válido de acuerdo	20	40,0	40,0	88,0
Totalmente de acuerdo	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

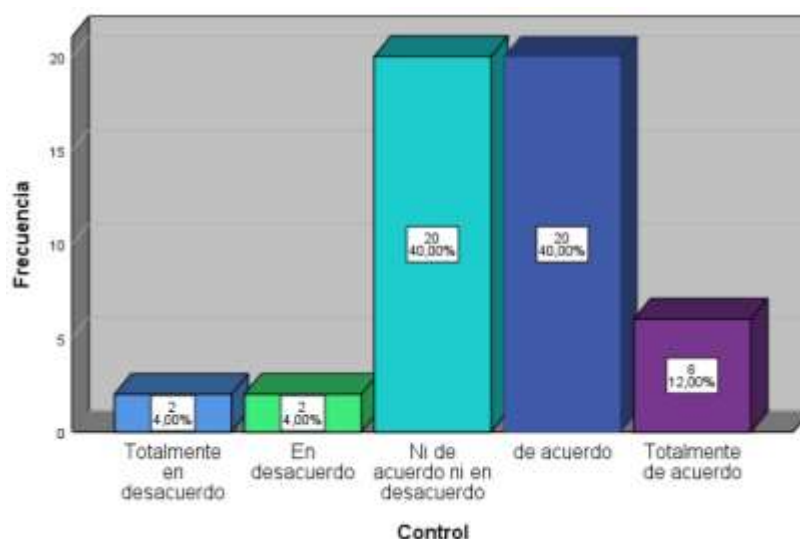


Figura 9: Organización.

Análisis

De acuerdo a la tabla 12 y figura 9, podemos visualizar que el 40% corresponde a 20 colaboradores que representa un nivel medio; el 40% corresponde 20 colaboradores que representa un nivel alto, el 12% corresponde a 6 colaboradores que representa un nivel muy alto, el 4% corresponde a 2 colaboradores que representan un nivel muy bajo, el 4% corresponde a 2 colaboradores que representan un nivel bajo, frente a la organización que se desarrolla en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020, de acuerdo a los datos obtenidos.

A) Prueba de normalidad

Tabla 13.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Comunicación	Toma de decisiones
N		50	50
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,32	3,38
	Desv. Desviación	,513	,567
	Absoluto	,394	,328
Máximas diferencias extremas	Positivo	,394	,328
	Negativo	-,248	-,283
Estadístico de prueba		,394	,328
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

B) Contrastación de hipótesis

1) Contrastación de hipótesis general

Hi: La comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020

Ho: La comunicación no influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020

Regla de decisión:

P valor > 0.05; no se rechaza la Ho.

P valor < 0.05; se rechaza la Hi.

Cálculo de correlaciones:

Tabla 14.

Correlación Rho de Spearman entre comunicación y toma de decisiones.

			Comunicación	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,375**
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	50	50
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,375**	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	50	50

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig. = .007 < α = 0.05, se acepta la hipótesis inicial y se rechaza la Hipótesis nula, es decir que la comunicación si influye en la toma de decisiones, determinándose una correlación positiva débil ($r=0.375$), concluyéndose que la comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020.

2) Contrastación de hipótesis específicos

Contrastación de hipótesis específico 1

Hi: La comunicación descendente incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

Ho: La comunicación descendente no incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

Regla de decisión:

P valor > 0.05; no se rechaza la Ho.

P valor < 0.05; se rechaza la Hi.

Cálculo de correlaciones

Tabla 15.

Correlación de Rho Spearman entre comunicación ascendente y toma de decisiones.

			Comunicación Ascendente	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación Ascendente	Coeficiente de correlación	1,000	,285*
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	50	50
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,285*	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig. = .045 < α = 0.05, Se acepta la hipótesis inicial y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la comunicación ascendente si incide en la toma de decisiones, determinándose una correlación positiva débil ($r=0.285$), concluyéndose que la comunicación descendente si incide de manera significativa en la comunicación y la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020.

Contrastación de hipótesis específico 2

Hi: La comunicación descendente incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.

Ho: La comunicación descendente no incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.

Regla de decisión:

P valor > 0.05; no se rechaza la Ho.

P valor < 0.05; se rechaza la Hi.

Cálculo de correlaciones

Tabla 16.

Correlación de Rho Spearman entre comunicación descendente y toma de decisiones.

			Comunicación Descendente	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación Descendente	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig. = .000 < α = 0.05, se acepta la hipótesis específica inicial y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la comunicación descendente si incide en la toma de decisiones, determinándose una correlación positiva media ($r=0.531$), concluyéndose que la comunicación descendente incide de manera significativa en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020.

Contrastación de hipótesis específico 3

Hi: La comunicación horizontal incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

Ho: La comunicación horizontal no incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.

Regla de decisión:

P valor > 0.05; no se rechaza la Ho.

P valor < 0.05; se rechaza la Hi.

Cálculo de correlaciones

Tabla 17.

Correlación de Rho Spearman entre comunicación horizontal y toma de decisiones.

			Comunicación Horizontal	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación Horizontal	Coeficiente de correlación	1,000	,277
		Sig. (bilateral)	.	,052
		N	50	50
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,277	1,000
		Sig. (bilateral)	,052	.
		N	50	50

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig. = .052 > α = 0.05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica inicial, es decir que la comunicación horizontal no incide en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de discusión de resultados.

Objetivo General

Determinar cómo incide la comunicación organizacional en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A, Espinar, Cusco, 2020, la correlación encontrada es positiva débil ($r=0.375$), con un valor de sig. = $.007 < \alpha = 0.05$, cuyos alcances coinciden con lo indicado por Velásquez (2016) en su tesis “Comunicación interna y toma de decisiones en autoridades de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2016” el cual señala que existe una relación moderada baja entre la comunicación interna y la toma de decisiones de las autoridades de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, ya que la incidencia de la correlación es de 0,384.

Por otra parte, entra en desacuerdo con lo manifestado por Arévalo (2018) en su Tesis, “Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso” donde se determinó estadísticamente correlacionales significativas (P. valor=0.000) y una correlación directa entre comunicación organizacional interna y toma de decisiones, a un nivel calificado como moderado ($=0.609$). y de la misma forma con Serpa (2017) en su Tesis “La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Huando Provincia de Huancavelica año 2014” donde se muestra que la relación hallada es de 91% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) el nivel de confianza 95%, además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

Asimismo, Prado & Artica (2019) en su Tesis “Comunicación y toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao. 2018” donde se determinó que el personal encuestado considera en un 37.7% que la comunicación interna no influye significativamente en la participación y la toma de decisiones el 31.1% considera lo contrario, esto se debe a que el personal encuestado desconoce la importancia de la comunicación y como los directivos utilizan la comunicación interpersonal y organizacional.

Objetivo específico 1

Con respecto a este primer objetivo, es determinar cómo incide la comunicación descendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020, la correlación encontrada es positiva media ($r=0.531$) con un valor de sig. = $.000 < \alpha = 0.05$, es decir que la comunicación descendente si incide en la toma de decisiones, estos resultados concuerdan con Castro (2017), donde se aprecia que la comunicación descendente, de la gerencia hacia el personal, generalmente la constituyen comunicaciones institucionales como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en su mayor parte son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo”. (p. 16).

Objetivo específico 2

En cuanto al segundo objetivo específico, es determinar cómo incide la comunicación ascendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020, la correlación encontrada es positiva débil ($r=0.285$) con un valor de sig. = $.045 < \alpha = 0.05$, es decir que la comunicación ascendente incide en la toma de decisiones cuyo alcance coincide con lo dicho por Traverso, Williams & Palacios (2017), donde indica que “La mayoría de las organizaciones pone en manifiesto estar abierta para recibir las opiniones de sus empleados, sin embargo, en la práctica no suele suceder. En algunas organizaciones, se ve que cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio profesional. (p. 43).

Objetivo específico 3

En lo referente al tercer objetivo específico, es determinar cómo incide la comunicación horizontal en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020; la correlación encontrada es de valor de sig. = $.052 > \alpha = 0.05$, es decir que la comunicación horizontal no incide en la toma de decisiones, entra en desacuerdo con lo manifestado por Peña & Batalla (2016), “Comunicación horizontal entre empleados de un mismo departamento, entre departamentos, entre mandos intermedios, entre directivos”. (p. 25 – 26), ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que no existe una comunicación interpersonal entre los colaboradores de la empresa SMUQ S.A. las causas de ello podrían ser la rivalidad y desconfianza.

VI. CONCLUSIONES

Conforme a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Para el objetivo general: se determinó que la comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020. Con un valor de sig. = .007 < α = 0.05; determinándose una correlación positiva débil ($r=0.375$)
- 2) Para el objetivo específico 1: se determinó que la comunicación ascendente incide de manera significativa en la comunicación y la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020. Con un valor de sig. = .045 < α = 0.05; determinándose una correlación positiva débil ($r=0.285$).
- 3) Para el objetivo específico 2: se determinó que la comunicación descendente incide de manera significativa en la comunicación y la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020. Con un valor de sig. = .000 < α = 0.05; determinándose una correlación positiva débil ($r=0.531$).
- 4) Para el objetivo específico 3: se determinó que la comunicación horizontal no incide de manera significativa en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco, 2020. Con un valor de sig. = .052 > α = 0.05.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia y los colaboradores de la empresa SMUQ S.A. lo siguiente:

- 1) Mi propuesta es implementar un plan de comunicación organizacional para desarrollar buenas relaciones entre los colaboradores y así los colaboradores podrán integrarse, esto a la vez, ayudará a fortalecer la toma de decisiones.
- 2) Mi propuesta es realizar reuniones con los colaboradores para poder planificar las tareas semanales, el mismo que también se podrá saber las inquietudes, dudas y consultas de las tareas encomendadas esto para evitar caer en los errores laborales, estas reuniones ayudarán a la gerencia y a los de jefes de áreas, ya que tendrán conocimiento de cualquier acontecimiento dentro de la empresa.
- 3) Se propone realizar reuniones periódicas de escucha activa para que los colaboradores puedan manifestar inquietudes con respecto a las tareas encomendadas o algún mensaje de mejora, que esto podría ser provechoso, ya que se podrá fomentar la participación del colaborador y ayudará a consolidar el proceso de toma de decisiones.
- 4) Mi propuesta es plantear talleres participativos para el desarrollo del trabajo en equipo, esto ayudará que el colaborador pueda integrarse con los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Gimenes , J., Pina Massachs, M., & Gonzales Fernandez, c. (2016). *ECONOCMIA DE LA EMPRESA*. MHEEDUCATION. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609336.pdf>
- Alijure, A. (2016). *El plan estrategico de comunicacion: Metodo y recomendaciones practicas para su elaboracion*. (E. UOC, Ed.) UOC.
- Arévalo Barboza, J. J. (2018). Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la *Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso*. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Arroyave, Í. J. (2016). *Un modelo de indicadores de gestion de comuniacion organizacional para la Universidad de Antioquia: Un aporte a la gestion estrategica de la comunicacion en instituciones universitarias* . Medellin.
- Cabrera, M. A. (2015). *La Toma De Decisiones En La Comunicacion Organizacional*. *Tesis Doctoral*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Castro, A. D. (2017). *Manual práctico de Comunicacion Organizacional*. Verbum. Obtenido de:
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=COMUNICACION+ORGANIZACIONAL+PDF&ots=ZDV5mreJRg&sig=iu-7Ar6WXLDrOB7EJfGoCZvSftw#v=onepage&q&f=false>
- D., M. B. (1 de 9 de 2020). *Gestio polis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>
- Delfin, O. (23 de 5 de 2017). *Obed Delfin*. Obtenido de <http://obeddelfin.blogspot.com/>
- Diaz Juarado, M. E., Granados Garcia, S. M., & Padilla Barros, M. J. (2017). *La Comunicacion En Las Organizaicones Para La Mejora De La Productividad En Empresas Pymes*. Tesis Magister. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Fcahelli, L. R. (2015). *Metodologia de la investigacion social cuantitativa*.

- Fernandez Rico, E. M., & Fernández Verde, L. (2017). *Comunicacion Empresarial Y Atencion Al Cliente 2da Edicion*. Ediciones Parninfo S.A.
- Franco, E. R. (2017). *Manual Comunicacion en las relaciones profesionales (UF0520). Certificados de profesionalidad. Operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales. (ADGG408=*. EDITORIAL CEP. .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2019). Metodologia De La Investigacion. En *Libro De Sampieri Sobre La Metodologia De La Investigacion 6ta Edicion*.
- Jimenes, W. (7 de 6 de 2017). *Puntocho blog*. Obtenido de <https://puntocho.wordpress.com/2017/06/07/tipos-de-comunicacion-organizacional/>
- Lopez, K. N. (2016). *Comunicacion Organizacional Y Satisfaccion Laboral En La Empresa Sour Comunicaciones S.A.C*. Tesis de Licenciatura. Universidad Autonoma del peru.
- López, B. (2018). La Composición de los Consejos de Administración de las Empresas cotizadas Españolas y su impacto en la Toma de Decisiones Empresariales. Tesis Doctoral. Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I.
- Martinez, J. (27 de 7 de 2018). Obtenido de <https://www.liderazgoymercadeo.co/toma-de-decisiones/>
- MATIZ, D. M. (2020). *La Inteligencia Emocional En La Toma De Decisiones De La Gerencia Del Atento Humano*. Bogota. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf>
- Mesa, J. C. (2016). *Operaciones y egsiton de empresas turisticas*. Universidad Almeria.
- Nadales, D. (2018). *La Adminsitracion Empresarial*.
- Navarro Monroy, H. F. (2018). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológica - Fondecyt, 2017. Tesis de Maestría Universidad Cesar Vallejo.

- Otálvaro Arroyave, J. (2016) Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la universidad de Antioquia: Un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en Instituciones Universitarias, 2016. Tesis Magister, Universidad EAFIT.
- Ortega, C. (2016), El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales. Universidad Internacional de Catalunya.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. (F. d. Economica, Ed.) Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=1g9jDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipo+de+investigacion+aplicada&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjImdC3xcjsAhVnLLkGHcMGCgQQ6wEwA3oECAYQAQ#v=twopage&q&f=false>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*.
- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección De Comunicación Y Habilidades Directivas*. (DYKINSON, Ed.) Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=8lwSDQAAQBAJ&dq=libros+de+recursos+humanos+sobre+la+comunicacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la Investigación social, Paradigmas: cuantitativo, sociocrático, cualitativo, complementario*. (E. d. U, Ed.) Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=FTSjDwAAQBAJ&dq=rangos+de+confiabilidad&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Prado Levano, A. A., & Artica Chirinos, J. E. (2018). *Comunicación Y Toma De Decisiones En La Empresa Thermal Engineering S.A.C*. Bellavista Callao. Tesis Magister. Universidad Nacional del Callao.
- Quispe, M. F. (2017). *Gestión Administrativa Y El Comportamiento Organizacional En La Empresa Sci En El Rea De Contact Center Lince*. Lima - Lince. tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Perú.
- Raffino M. E. (2020) "Comunicación". Obtenido en: <https://concepto.de/comunicacion/>.

- Requejo Paiva, A. M., & Sanchez Pisfil, O. S. (2019). *Sistema De Toma De Decisiones En Las Pymes: Caso Empresa La Casa Del Tornillo De La Ciudad De Chiclayo*. Chiclayo. Tesis de Licenciatura. Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración 12E*. Pearson.
- Robbins S.; Jude T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México Editorial Pearson.
- Robles, M. D. (2018). *Comunicacion Organizacional: Revision De Su Concepto Y Practicas De Algunos Autores Mexicanos*. Mexico.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Obtenido de: https://es.scribd.com/read/333001096/Recursos-humanos-Direccion-y-gestion-de-personas-en-las-organizaciones#b_search-menu_538827
- Sanchez Cotobal, J. (2018). *Administracion comercial efectiva*. Madrid: Universidad Francisco de Victoria.UFV Madrid. Obtenido de <https://www.tagusbooks.com/leer>
- Serpa Quispe, S. (2017). *La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando Provincia de Huancavelica año 2014*. Tesis de Licenciatura Universidad Nacional de Huancavelica.
- Significados.com*. (27 de 2 de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>
- Tejedor, I. S. (2019). *Comuniaccion empresarial y atencion al cliente*. Editex.
- Traverso Holguin, P. A., Williams Flores, B. G., & Palocios Bauz, I. D. (2017). *La Comunicacion Efectiva Como Elemento De Exito En Los Negocios*. Ecuador: Ecotec.
- Timoteo Álvarez, J. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. Obtenido en la Red Mundial el 09 de diciembre del 2015: https://books.google.com.mx/books?id=iRsVAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	V. Independiente			Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Aplicada. Nivel de investigación: Descriptiva - Correlacional - Causal. Diseño: No experimental - Transeccional. Método de investigación: Deductivo Población: 70 trabajadores de la empresa SMUQ S.A. Espinar, Cusco 2020. Unidad de Análisis: 50 trabajadores de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020. Muestra: 50 trabajadores de la
¿Cómo incide la comunicación en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020?	Determinar cómo incide la comunicación en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A, Espinar, Cusco, 2020	La comunicación influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.	La comunicación.	Comunicación ascendente	Comunicación directa. Comunicación indirecta.	
				Comunicación descendente	Problemas y sugerencias. Informes del desempeño. Quejas desavenencias. Sugerencias de mejoras para la organización, del departamento o el puesto de trabajo.	
				Comunicación horizontal	Cohesionar. Fomentar el espíritu de equipo. Coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos.	
Problema Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	V. Dependiente			
¿Cómo incide la comunicación descendente en la toma de decisiones	Determinar cómo incide la comunicación descendente en la	La comunicación descendente incide de manera significativa en la toma de	Toma de decisiones	Planificación	Establecer metas. Crear estrategias. Desarrollar planes para coordinar las actividades.	

<p>de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020?.</p> <p>¿Cómo incide la comunicación ascendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020?</p> <p>¿Cómo incide la comunicación horizontal en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco?</p>	<p>toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar. Cusco 2020</p> <p>Determinar cómo incide la comunicación ascendente en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.</p> <p>Determinar cómo incide la comunicación horizontal en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.</p>	<p>decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco 2020.</p> <p>La comunicación ascendente incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.</p> <p>La comunicación horizontal incide de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.</p>			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1211 400 1400 619">Organización</td> <td data-bbox="1400 400 1780 619"> <p>Determinar que se necesita hacer.</p> <p>Como se hará.</p> <p>Quién es el responsable de hacerlo.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1211 619 1400 746">Dirección</td> <td data-bbox="1400 619 1780 746"> <p>Motivar acciones de manejo de personal. Dirigir acciones de manejo de persona.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1211 746 1400 1086">Control</td> <td data-bbox="1400 746 1780 1086"> <p>Supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado.</p> </td> </tr> </table>	Organización	<p>Determinar que se necesita hacer.</p> <p>Como se hará.</p> <p>Quién es el responsable de hacerlo.</p>	Dirección	<p>Motivar acciones de manejo de personal. Dirigir acciones de manejo de persona.</p>	Control	<p>Supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado.</p>	<p>empresa SMUQ S.A., Espinar, Cusco, 2020.</p> <p>Técnica de recolección de datos: Encuesta –</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnicas para el procesamiento y análisis de la información: Se tabulo la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del software estadístico SPSS, versión 26 en español.</p>
Organización	<p>Determinar que se necesita hacer.</p> <p>Como se hará.</p> <p>Quién es el responsable de hacerlo.</p>											
Dirección	<p>Motivar acciones de manejo de personal. Dirigir acciones de manejo de persona.</p>											
Control	<p>Supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado.</p>											

Anexo 2: Matriz de operacionalización.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
X: Comunicación.	Según Rubio (2016). Detalla que la comunicación en la empresa se expresa en la transmisión de toda la información que se necesita para la ejecución del proceso de toma de decisiones con la finalidad de influir sobre las personas que la conforman, para que sus objetivos y acciones estén en consonancia con las misiones de la organización a la que pertenece (p. 53)	Según Rubio (2016). Explica que en el entorno empresarial existen varios tipos de comunicación, en función del lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia dónde lo dirija. Entre los tipos de comunicación que pueden encontrarse en las organizaciones destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal (p.134) Para la siguiente investigación se dará mayor énfasis a lo siguiente: -Comunicación Ascendente. -Comunicación Descendente. -Comunicación Horizontal.	Comunicación ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación directa. Comunicación indirecta.
			Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> Problemas y sugerencias. Informes del desempeño. Quejas y desavenencias Sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo.
			Horizontal.	<ul style="list-style-type: none"> Cohesionar. Fomentar el espíritu de equipo. Coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos.
Y: TOMA DE DECISIONES	Según Robbins & Coulter (2018), afirma que una de las claves para que sea exitoso como gerente en su desarrollo profesional es saber cómo tomar decisiones de manera eficaz (p.44).	Según Robbins & Coulter (2018), explica que los gerentes realizan toma de decisiones racional, es decir, que eliges opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Por último, la toma racional de decisiones derivara siempre en la selección de la alternativa que maximiza las probabilidades de alcanzar esa meta. A favor de los intereses de la organización (p.50-51) <ul style="list-style-type: none"> Planificación. Organización Dirección. Control. 	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer metas. Crear estrategias. Desarrollar planes para coordinar las actividades.
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> Determinar que se necesita hacer. Como se hará. Quien es el responsable de hacerlo.
			Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Motivar acciones de manejo de personal. Dirigir acciones de manejo de persona.
			Control.	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado.

Anexo 3: Instrumentos.

Ficha técnica 1: Cuestionario de la variable de comunicación organizacional y Toma de decisiones.

VARIABLE	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Aspectos Complementarios	Detalles
Objetivo:	Con el fin de medir la comunicación organizacional y toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A, Espinar, Cusco,2020.
Tiempo:	30 minutos.
Lugar:	SMUQ S.A.
Administración:	Individual.
Niveles:	1 = Muy bajo. 2 = Bajo. 3 = Medio 4 = Alto. 5 = Muy Alto.
Variable:	Comunicación Organizacional.
Dimensión:	Comunicación Ascendente: 4 Ítems. Comunicación Descendente: 5 Ítems Comunicación Horizontal: 4 Ítems.
Variable:	Toma de decisiones
Dimensión:	Planificación: 4 Ítems. Organización: 4 Ítems. Dirección: 3 Ítems. Control: 2 Ítems.
Escala:	1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = de acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.

ENCUESTA

Con el fin de medir la comunicación organizacional y toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A, Espinar, Cusco, 2020, solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta de investigación del trabajo de investigación.

De antemano, agradecemos su participación y aseguramos la confidencialidad de sus respuestas. Estas solo serán utilizadas para fines de investigación. Clasifique su nivel de satisfacción marcando con un aspa (X) de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

EDAD

GENERO Femenino..... Masculino.....

X= COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
COMUNICACIÓN ASCENDENTE		1	2	3	4	5
1	Considera usted que la comunicación organizacional influye en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
2	Cree usted que la comunicación ascendente que viene de parte del mando superior hacia los trabajadores incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
3	Cree usted que la comunicación directa de parte de la alta dirección hacia un grupo repercute en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
4	Usted tiene conocimiento que la comunicación indirecta se produce por medio de representantes que actúan como interlocutores y mediadores de las consultas y acuerdos reguladores en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
COMUNICACIÓN DESCENDENTE		1	2	3	4	5
5	Cree usted que la comunicación ascendente que viene parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores					

	de la organización incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
6	Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de Problemas y sugerencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
7	Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de informes del desempeño y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
8	Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de quejas y desavenencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
9	Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
COMUNICACIÓN HORIZONTAL		1	2	3	4	5
10	Cree usted que la comunicación horizontal también conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel y ello incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
11	Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de cohesionar y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
12	Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de fomentar el espíritu de equipo y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					
13	Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos y otros y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.					

Y = TOMA DE DECISIONES						
PLANIFICACIÓN		1	2	3	4	5
14	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la planificación en la empresa SMUQ S.A.					
15	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de crear estrategias en la empresa SMUQ S.A.					
16	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de establecer metas en la empresa SMUQ S.A.					
17	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de desarrollar planes para coordinar las actividades en la empresa SMUQ S.A.					
ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
18	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la organización en la empresa SMUQ S.A.					
19	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar que se necesita hacer en la empresa SMUQ S.A.					
20	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar cómo se hará en la empresa SMUQ S.A.					
21	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar quién es el responsable de hacer diferentes actividades en la empresa SMUQ S.A.					
DIRECCIÓN		1	2	3	4	5
22	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la dirección en la empresa SMUQ S.A.					
23	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de motivar acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.					
24	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de dirigir acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.					

CONTROL		1	2	3	4	5
25	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función al control en la empresa SMUQ S.A.					
26	Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado en la empresa SMUQ S.A.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 4: Validación de datos.

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	Si	No	Si	No	Si	No	
X= COMUNICACIÓN							
COMUNICACIÓN ASCENDENTE							
1 Considera usted que la comunicación influye en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
2 Cree usted que la comunicación ascendente que viene de parte del mando superior hacia los trabajadores incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
3 Cree usted que la comunicación directa de parte de la alta dirección hacia un grupo repercute en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
4 Usted tiene conocimiento que la comunicación indirecta se produce por medio de representantes que actúan como interlocutores y mediadores de las consultas y acuerdos reguladores en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
COMUNICACIÓN DESCENDENTE							
5 Cree usted que la comunicación ascendente que viene parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
6 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de Problemas y sugerencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
7 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de informes del desempeño y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
8 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de quejas y desavenencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
9 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
10 Cree usted que la comunicación horizontal también conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel y ello incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
11 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de cohesionar y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	/		/		/		
12 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de fomentar el espíritu de equipo y ello	/		/		/		

afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.						
13 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos y otros y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
Y = TOMA DE DECISIONES						
PLANIFICACIÓN						
14 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la planificación en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
15 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de crear estrategias en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
16 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de establecer metas en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
17 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de desarrollar planes para coordinar las actividades en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
ORGANIZACIÓN						
18 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la organización en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
19 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar que se necesita hacer en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
20 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar cómo se hará en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
21 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar quién es el responsable de hacer diferentes actividades en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
DIRECCIÓN						
22 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la dirección en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
23 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de motivar acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
24 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de dirigir acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.	✓		✓		✓	
CONTROL						

25 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función al control en la empresa SMUQ S.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado en la empresa SMUQ S.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia).....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del Juez validador. Dr. / Mag.

Dr. Víctor W. Bernedo Malaga.....

DNI..... 42269134.....

Especialidad del Validador..... Recurso Humanos / Inventario

FIRMA



1 **Referencia:** El ítem corresponde al concepto objeto de validación.
2 **Referencia:** El ítem es apropiado para responder al cargo de la o (Categoría específica del funcionario)
3 **Clasificación:** Se refiere en el ítem al estado del ítem (completado, en curso y demás)
Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando se tiene presentados los Suficientes para emitir la Resolución.

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	Si	No	Si	No	Si	No	
X= COMUNICACIÓN COMUNICACIÓN ASCENDENTE							
1 Considera usted que la comunicación influye en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
2 Cree usted que la comunicación ascendente que viene de parte del mando superior hacia los trabajadores incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
3 Cree usted que la comunicación directa de parte de la alta dirección hacia un grupo repercute en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
4 Usted tiene conocimiento que la comunicación indirecta se produce por medio de representantes que actúan como interlocutores y mediadores de las consultas y acuerdos reguladores en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
COMUNICACIÓN DESCENDENTE							
5 Cree usted que la comunicación ascendente que viene parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
6 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de Problemas y sugerencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
7 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de informes del desempeño y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
8 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de quejas y desavenencias y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
9 Usted tiene conocimiento que la comunicación ascendente puede presentarse en forma de sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
10 Cree usted que la comunicación horizontal también conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel y ello incide directamente en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
11 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de cohesionar y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
12 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de fomentar el espíritu de equipo y ello	X		X		X		

afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.						
13 Usted tiene conocimiento que la comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos y otros y ello afecta en la toma de decisiones en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
Y = TOMA DE DECISIONES PLANIFICACIÓN						
14 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la planificación en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
15 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de crear estrategias en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
16 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de establecer metas en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
17 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de desarrollar planes para coordinar las actividades en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
ORGANIZACIÓN						
18 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la organización en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
19 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar que se necesita hacer en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
20 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar cómo se hará en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
21 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de determinar quién es el responsable de hacer diferentes actividades en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
DIRECCIÓN						
22 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función a la dirección en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
23 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de motivar acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
24 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de dirigir acciones de manejo de personal en la empresa SMUQ S.A.	X		X	X		
CONTROL						

25 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales en función al control en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		
26 Usted tiene conocimiento que los gerentes realizan toma de decisiones racionales a fin de supervisar las actividades para asegurarse de que estas sean realizadas según lo planeado en la empresa SMUQ S.A.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia, suficiencia)

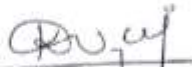
Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del Juez validador. Dr. / Mag. Kelly Nuñez Rojas

DNI: 32887828

Especialidad del Validador. Mg en Evaluación y acreditación de la calidad educativa,
Mg en dirección y administración de empresa

FIRMA:


Mg. Kelly Dafne Nuñez Rojas

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 5: Matriz de datos.

	COMUNICACIÓN													TOMA DE DECISIONES												COMUNICACIÓN					TOMA DE DECISIONES							
	C. Ascendente				C. Descendente					C. Horizontal				Planicacion				Organización				Direccion				Control												
Individuo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	D1	D2	D3	V1	D1	D2	D3	D4	V2			
1	3	5	4	4	2	2	2	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4		
2	2	4	1	4	2	4	3	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
3	4	3	2	2	4	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
4	5	4	2	3	1	2	3	3	3	1	4	2	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3	5	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	4	2	3	1	2	3	3	3	1	4	2	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3	5	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
6	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4		
7	4	4	3	1	5	5	4	3	1	2	1	2	4	1	5	5	2	3	4	2	2	5	2	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	5	3	3		
8	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3		
9	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3		
10	5	4	4	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3		
11	3	4	4	2	4	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
12	4	3	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
13	5	4	4	4	3	4	3	2	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
14	5	2	4	3	2	4	1	1	1	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
15	4	4	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	
16	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
17	2	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	4	4	4	2	2	4	2	2	3	4	1	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
18	4	4	4	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	

19	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
20	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4		
21	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4		
22	5	4	5	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4	4	2	2	3	2	2	4	2	3	2	5	3	3	4	4	2	3	3	3		
23	2	2	1	4	4	3	4	2	2	4	2	4	2	4	1	4	5	5	4	4	2	5	2	4	4	5	2	3	3	3	4	4	4	5	4		
24	5	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
25	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
26	1	1	5	5	2	1	5	5	4	4	3	5	5	2	5	5	5	4	1	1	2	1	2	1	4	4	3	3	4	4	4	2	1	4	3		
27	2	4	2	4	1	5	1	5	1	5	2	4	4	4	1	5	2	4	2	4	5	4	1	4	5	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3		
28	2	5	2	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	4	2	4	5	1	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	
29	1	2	4	2	4	3	2	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	3	4	5	4	5	4		
30	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4		
31	4	2	4	2	5	1	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	2	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	3	
32	5	4	2	5	2	4	4	2	4	4	3	2	2	2	3	4	3	5	4	2	4	4	5	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	
33	4	2	2	4	4	3	4	2	1	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
34	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	2	4	5	5	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
35	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
36	4	4	2	2	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	
38	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
39	5	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
40	2	3	2	1	4	4	3	2	4	4	2	3	2	4	4	3	4	1	2	4	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3		
41	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	
43	2	4	3	4	3	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3

44	5	3	2	4	5	5	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
45	2	4	2	4	4	2	2	3	4	2	3	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2
46	2	3	2	3	3	4	2	4	3	2	4	4	2	2	3	4	2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	
47	5	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	
48	2	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	4	3	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	
49	2	4	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	2	3	2	4	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	
50	4	2	2	3	4	1	3	4	2	2	4	2	4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3