



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **FAREM – MATAGALPA**

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

#### **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

#### **TEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del departamento Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

#### **SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa AalFs.Uno, S.A, del municipio de Sébaco, departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del año 2019.

#### **AUTORES**

Br. Abner Natanael Quinteros Díaz.

Br. Lesvi Antonio Rivas Treminio.

Br. Marling Suyen Obando Meza.

#### **TUTOR**

MSC. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 4 de mayo del 2019





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **FAREM – MATAGALPA**

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

#### **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

#### **TEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del departamento Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

#### **SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa AalFs.Uno, S.A, del municipio de Sébaco, departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del año 2019.

#### **AUTORES**

Br. Abner Natanael Quinteros Díaz.

Br. Lesvi Antonio Rivas Treminio.

Br. Marling Suyen Obando Meza.

#### **TUTOR**

MSC. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 4 de mayo del 2019

## DEDICATORIA

**A Dios**, primeramente, por ser el que ha guiado el camino en la vida y ser el mejor aliado en los momentos más difíciles que he atravesado en la vida, por darme la salud y la vida, por la sabiduría y el discernimiento necesario al momento de tomar decisiones de forma correcta.

**De forma muy especial a mi abuelo:** Isidro Quintero Campos (QEPD) por su dedicación él fue uno de los que me alentaron a seguir estudiando y ser una persona de bien, por sus consejos para tomar caminos correctos en la vida en donde tenía la plena confianza en que lograría triunfar en la vida.

**A mí mamá:** Juana Díaz Díaz le dedico este logro ya que me brindó su apoyo incondicional, económico y moral dándome palabras de motivación y aliento, donde siempre estuvo a mi lado durante todo este arduo tiempo de mi carrera. Por demostrarme que todos somos capaces de marcar en nuestra vida una historia diferente, por ser una excelente madre y ejemplo a seguir.

**A mi papá,** mis **hermanos** por enseñarme educación y valores que me han permitido desarrollarme como persona y por su gran esfuerzo de mantenerme la autoestima muy en alto, por sus excelentes consejos y su atención para conmigo y ser parte de mi vida que me han permitido triunfar y superar obstáculos.

**A toda mi familia** que de una u otra manera forman parte muy especial en mi vida. Por estar siempre pendiente de mí y contar con su apoyo incondicional.

Dedico el presente trabajo a todas aquellas personas pescadoras de sueños, porque gracias a ellos es realidad el mundo en que vivimos.

Br. Abner Natanael Quinteros Díaz.



## DEDICATORIA

**Primeramente, a Dios** por regalarnos el don de la vida y permitirnos llegar hasta esta etapa con éxito, por brindarnos la sabiduría el entendimiento y la fortaleza necesaria para cumplir con cada de nuestras metas y objetivos propuestos.

**A nuestros padres** por brindarnos su ayuda, amor, comprensión y apoyo en todo momento, por el esfuerzo que realizan por vernos preparados académicamente, para que tengamos un mejor futuro y porque siempre nos han enseñado buenos valores como el estudio y la preparación diaria, por inculcarnos el don de la perseverancia y trabajo para alcanzar nuestros ideales.

**A toda nuestra** familia que siempre nos está apoyando en nuestros deseos y metas propuestas, ellos son parte fundamental de nuestra educación y enseñanza de valores.

Br. Marling Suyen Obando Meza.

Br. Lesvi Antonio Rivas Treminio.

## AGRADECIMIENTO

**Agradecemos a Dios** por darnos la vida, por darnos la oportunidad de luchar cada día, por su gracia infinita de habernos permitido culminar nuestra meta.

A nuestros padres por estar presentes y siempre enseñarnos el camino del bien y el buen trabajo.

**Agradecemos a todas las personas** que de una u otra forma nos ayudaron para que nuestro trabajo investigativo se realizara satisfactoriamente, a todas las personas que nos brindaron información valiosa de la organización donde se realizó esta investigación.

**A la universidad** por darnos la oportunidad de culminar nuestra carrera, a su personal administrativo, personal de limpieza, el cual nos brindó las condiciones ambientales que hicieron nuestra estadía de gran agrado.

**A todos nuestros maestros** que impartieron cada una de las asignaturas de nuestra carrera, las cuales sabemos que su vocación y espíritu de servicio traspasa más allá de las grandes dificultades que presenta el sistema educativo de Nicaragua.

Br. Abner Natanael Quinteros Díaz.

Br. Lesvi Antonio Rivas Treminio.

Br. Marling Suyen Obando Meza.

## VALORACIÓN DEL DOCENTE



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

#### FAREM – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: **Abner Natanael Quinteros Díaz** (CARNET No.14061336), **Lesvi Antonio Rivas Treminio** (CARNET No.14063437) y **Marling Suyen Obando Meza** (CARNET No.14063217) con el Tema General: **“LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2019.”** Y correspondiente al Subtema: **LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN AALFS, UNO. S.A DEL MUNICIPIO DE SÉBACO DEL DEPARTAMENTO MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2019.** El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo analiza y describe las variables: **COMUNICACIÓN GERENCIAL Y TOMA DE DECISIONES, en las medianas empresas.**

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los trece días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez  
Tutor

## RESUMEN

La investigación aborda La Comunicación Gerencial y Toma de Decisiones de las medianas empresas del departamento de Matagalpa en el primer cuatrimestre del año 2019, específicamente en la empresa zona franca AalFs Uno S.A de la ciudad de Sébaco del departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del año 2019.

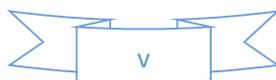
El propósito de analizar y conocer cómo se realiza la comunicación gerencial y la toma de decisiones dentro de la empresa AalFs, Uno.

Este tema se abordó tomando en cuenta que las comunicaciones en las empresas son muy importantes, ya que hoy en día la comunicación poco se da dentro de las empresas y por eso vienen a darse muchos malos entendidos entre empleadores.

Esta empresa se caracteriza por tener bastantes problemas de comunicación en la toma de decisiones, ya que al realizar la investigación muchos colaboradores se quejaban de como los jefes les brindaban información a ellos diciendo de que no son las adecuadas, el cual se dan bastante conflicto en ella.

Los principales hallazgos encontrados definen que la empresa es aplicada a diferentes tipos de comunicación gerencial como lo son correos electrónicos, informes y memorándum ya que son los más comunes utilizados en esta empresa. Entre las barreras la que más predomina es el estrés, porque el trabajo es muy exigente y se trabaja por meta, además se dan otros tipos de barreras que enfrentan, se pueden destacar la fisiológica como lo es el ruido intenso que se genera por las máquinas.

La toma de decisiones se da siguiendo una serie de pasos que se inicia con lo que es el proceso de la toma de decisiones en el cual se da el proceso de tomar una decisión, donde al momento de los problemas se analiza la situación, teniendo en cuenta que se toman como referencia al momento de tomar una decisión las alternativas tomadas según los criterios establecidos.



Por lo tanto, se valoran todas las alternativas para la mejora continua. Por lo que la comunicación es muy necesario y fundamental al momento de tomar decisiones de distintas formas para la resolución de problemas siguiendo los pasos correspondientes de manera eficaz se alcanzará un excelente resultado, ya que con una buena comunicación se da una mejor interacción con los colaboradores.

## Índice

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	iv
RESUMEN.....	v
I .INTRODUCCION.....	1
II JUSTIFICACIÓN .....	8
III OBJETIVOS.....	9
IV. DESARROLLO .....	10
4.1.Comunicación Gerencial.....	10
4.1.1.Tipos de comunicación.....	11
4.1.1.2 Comunicación Organizacional .....	14
4.1.1.3 Comunicación Administrativa .....	21
4.1.2 Barreras de la comunicación .....	27
4.1.2.1 Tipos de Barreras.....	28
4.2.1 Tipos de decisiones .....	34
4.2.2 Proceso de la toma de decisiones.....	37
a. Identificación del problema.....	37
b.Determinación de los criterios.....	39
c.Ponderación de los criterios .....	40
d. Desarrollo de las alternativas.....	40
e.Análisis de las alternativas .....	42
f. Selección de una alternativa .....	43
g.Implementación de la alternativa .....	44
h.Evaluación de la eficacia de la decisión .....	45
4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones.....	45
4.2.3.1 Tipos de Técnicas .....	46
4.2.4Factores que influyen en la toma de decisiones.....	49
4.2.4.1 Tipos de Factores .....	49
V.CONCLUSIONES.....	54
VI.BIBLIOGRAFIA. ....	55
VII.ANEXOS .....	61



# I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda como tema general la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa zona franca Aalfs Uno S, A. De la ciudad de Sébaco, departamento de Matagalpa en el primer cuatrimestre del año 2019.

En la actualidad las empresas representan un sector muy importante para la economía del país es por ello que se decidió elaborar el presente material investigativo para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de las medianas empresas del departamento de Matagalpa debido a que la comunicación es un factor indispensable para la toma de decisiones. La realización de esta investigación se hizo con el fin de identificar el tipo de comunicación utilizadas dentro de la empresa determinar los tipos de comunicación y valorar la comunicación y la toma de decisiones en la empresa.

Con relación al tema investigado se encontraron antecedentes sobre temática relacionado al tema de investigación.

La comunicación es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización es a través de ella que se pueden crear grupos que elaboren sistemas que generen éxito organizacional, por lo tanto, debe de ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr objetivos propuestos por la organización, la palabra comunicación viene del latín, communis común, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de comunicación de otro receptor.

Para el desarrollo de este tema se identificaron diferentes tipos de comunicación que se implementan en la empresa tales como: correos electrónicos y reuniones. Entre las barreras se destacan lo que es el estrés y el ruido intenso que afecta la eficacia y productividad de la empresa.

La comunicación es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización es a través de ella que se pueden crear grupos que elaboren sistemas que generen éxito organizacional, por lo tanto, debe de ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr objetivos propuestos por la organización, la palabra comunicación

viene del latín, communis común, se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de comunicación de otro receptor.

Para el desarrollo de este tema se identificaron diferentes tipos de comunicación que se implementan en la empresa tales como: correos electrónicos y reuniones. Entre las barreras se destacan lo que es el estrés y el ruido intenso que afecta la eficacia y productividad de la empresa.

En esta investigación se hace uso de este método ya que parte de respuestas individuales que nos permite la elaboración de conclusiones generales resultado del estudio realizado, a través de la recolección de información y al procesamiento de los datos. Esto se logra de acuerdo de la observación dentro de la empresa donde se analiza la circunstancia y clasifican los hechos donde responden a las preguntas directrices.

En América, en la ciudad de Quetzaltenango, México se encuentra un estudio que el objetivo fue establecer la "influencia, que tiene la toma de decisiones con la productividad" que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones. Los objetivos específicos sirven para evaluar, si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.

En Cuba, en la universidad de la Habana, en la facultad de comunicación Departamento de Ciencia de la información, se realizó una Tesis Doctoral con el Título de "Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas" la cual lleva como objetivo proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégica de directivos en instituciones de información cubanas. (Cruz, 2014)

A nivel Centroamericano encontramos las siguientes investigaciones. Entre las investigaciones de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, se encuentra: "Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual", que "constituye una forma de modelizar los procesos de decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada, los eventos desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles

cursos de acción, y el o los resultados mismos. Mediante los modelos criterio el decisor podrá estimar las posibles implicaciones que puede tomar cada curso de acción, para obtener una mejor comprensión de las vinculaciones entre sus acciones y sus objetivos”. (Sanabria, 2006)

A nivel nacional se abordaron las siguientes temáticas:

Universidad Nacional autónoma de Nicaragua UNAN Managua se realizó seminario de graduación sobre: “La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial” con el propósito de determinar la importancia de tener una buena comunicación en el propósito administrativo e identificar la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones para conocer los elementos claves que intervienen en la toma de decisiones en una organización. (Granjas, 2016)

En Matagalpa en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa: En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN CUR – MATAGALPA se realizó seminario de graduación sobre:” la administración de operaciones vista.

Como un proceso de toma de decisiones y herramientas claves para análisis productivo de una empresa”, cuyo objetivo fue determinar cómo es la comunicación para la toma de decisiones. (Meléndez, 2013)

Todos estos antecedentes fueron de mucha utilidad para la obtención del estudio realizado ya que nos ayuda a obtener conocimientos teóricos sobre la comunicación y la toma de decisiones en las medianas empresas y la importancia vital de una buena comunicación para tomar decisiones.

Tales antecedentes dan un valor esencial a nuestra investigación ya que demuestra que la información es veraz y objetiva, estos datos fueron obtenidos mediante la búsqueda en portales web, libros, revistas y revisión de seminarios de graduación, fuentes que fueron de gran importancia para la realización del presente documento.

El propósito fundamental de la investigación analizar y brindar elementos importantes que ayuden al mejoramiento de la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Aalfs S.A en el primer cuatrimestre del 2019.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se identifican y valora la comunicación gerencial y toma de decisiones.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, 2006)

El enfoque utilizado es el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se persigue el análisis de diversos fenómenos sociales. Con el análisis estadístico variados de los estudios de la muestra además de elementos cualitativos en consideración de la entrevista aplicada.

El enfoque cualitativo según, Hernández, (2006) Una investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Según el autor el enfoque cualitativo se hace una recolección de datos sin que se haga una medición cuantitativa con el objetivo de analizar o constatar interrogantes de investigación en lo que es el proceso de interpretación hasta la obtención de resultados.

De acuerdo a lo anterior el enfoque cualitativo tiene un largo alcance y se usa con frecuencia en la identificación de problemas de gran importancia que pueden darse, este enfoque se utiliza en toda esta investigación para un amplio análisis de los resultados obtenidos.

Según su nivel de profundidad es de tipo de estudio descriptiva: la investigación descriptiva es donde se busca especificar las propiedades las características y los perfiles importantes de personas grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, mediante la investigación descriptiva se selecciona una serie de

cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga (Hernández, 2006).

Esto lleva al investigador a la descripción exacta de las actividades objetos procesos personas que interactúan en el medio de investigación que se lleva a cabo.

Según su extensión en el tiempo es de corte transversal una investigación transversal es en donde se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, 2006)

Esta investigación es de corte transversal ya que se realizó en un periodo determinado (2019) y se procesa dicha información.

Según su diseño es de tipo no experimental: es la investigación que se realiza sin manipular variables deliberadamente en donde lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo (Hernández, 2006)

Según su diseño es no experimental puesto que solo observa y analiza los fenómenos sin modificar o alterar ningunas de las variables.

Según Hernández, (2006) La población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones es por ello que nuestra población serán las medianas empresas del departamento de Matagalpa.

En esta investigación, la muestra es de 15 colaboradores de la empresa AalFs. Uno. S, A. el cual se seleccionó, mediante una muestra no probabilística.

En la investigación que se desarrolla para analizarla comunicación gerencial y la toma de decisiones, se toma una muestra de la empresa en que aplica dicha investigación.

Dada la definición (Bernal, 2010) el método deductivo consiste en partir de un supuesto o afirmación por demostrar para luego llegar a descomponer en sus variables

y a continuación y así deducir los indicadores de cada uno de ellos con la finalidad de recoger información a partir de los indicadores.

En cuanto a los métodos de recolección se aplicaron los teóricos, inductivos, deductivos.

El método inductivo es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general a universal, como procedimiento es también recomendable porque el ser humano más rápidamente percibe los hechos.

De esta manera se aplica a la investigación mediante la elaboración del marco teórico, las búsquedas de información encontrada en diferentes trabajos de documentos citados por sus respectivos autores permiten descomponer la información para encontrar los indicadores y así encontrar la información requerida para la realización de toda la investigación.

Según Pérez, Méndez & Sandoval, (2007) El método inductivo consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno. El método inductivo supone tener datos parciales confiables, a partir de ellos, concluir que hay características que se repiten una y otra vez. Supone atención en los datos, en lo observado. En la inducción se pasa de la práctica de la observación a la generalización teórica.

Para el autor este método parte de lo particular a lo general donde se hace una formulación de conclusiones generales que encierren un evento, esto quiere decir que son hechos que se analizan a través de una recolección de datos por medio de diferentes herramientas que se utilizan para llevar a cabo la investigación, cuyo propósito es recoger información para la realización de las conclusiones resultados de la práctica mediante el proceso de datos.

Entre las características principales de este método se destacan las siguientes: se basa en la observación de hechos y fenómenos, generaliza a partir de sus observaciones, sus conclusiones son probables, tiene el objetivo de generar nuevo conocimiento.

Según Bernal, (2010) define el método analítico como el proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual.

El método analítico permite descomponer toda la información obtenida y así poder realizar la Operacionalización de las variables para estudiar cada una de ellas y poder tener como resultado los métodos de recolección de la información.

Las técnicas de recolección de datos para la búsqueda de información son la entrevista aplicada al gerente de la organización, encuesta aplicada al trabajador y la guía de observación aplicada a la empresa.

Según Bernal, (2010) La entrevista es una conversación por lo cual e quiere averiguar datos específicos sobre la información requerida incluye la opción de selección previa a quienes se le va a realizar. Igualmente, no puede ser aplicada a cualquiera si no establecer previamente con el entrevistado los objetivos tiempo y la utilización de tales resultados. Por lo tanto, la entrevista es dirigida al gerente de la empresa.

La encuesta tiene la ventaja de formular preguntas a más personas quienes proporcionan información de sus condiciones económicas, sociales, culturales y políticas y en lo que el anonimato constituye una ventaja porque no puede personalizarse las respuestas (Bernal, 2010) las técnicas a utilizadas para recolección de los datos es la encuesta dirigida a trabajadores de la empresa.

La observación es un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal, 2010)

Para el procesamiento de datos se utilizó Word que sirvió para crear, modificar y darle forma al documento. Excel se utilizó en las tablas, se hizo una selección de una serie de datos para crear una gráfica con ellos.

Es una manera de plasmar los elementos numéricos en un recurso visual, para comprenderlos e interpretarlos más rápido.

## II JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación pretende abordar la Comunicación Gerencial y la Toma de decisiones en la fábrica AalFs, Uno del Municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

Esta investigación pretende analizar la comunicación gerencial y la toma de decisión en la fábrica AalFs, Uno del Municipio de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

Esta temática es de gran importancia ya que un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación y la aplicación del arte de escuchar. En el campo del liderazgo personal. Las personas toman decisiones más basadas en el sentido común que en la razón, esto indica una carencia de verdaderos objetivos en la vida, y en el campo empresarial, esta falta le impide realmente tomar decisiones objetivas al no tener clara la verdad de las cosas. Las personas que toman mejores decisiones son aquellas que, tienen una estructura interna muy sólida y estable. Las decisiones que toman son resultado de sus convicciones personales.

Este trabajo investigativo es de gran utilidad a todos los estudiantes y docentes del departamento de ciencias económicas y administrativas ya que sirve como medio de información y referencia a todo aquel que necesite para futuras investigaciones sobre el mismo tema; así mismo servirá como parte de las fuentes bibliográficas de la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa, también le permitirá a los miembros de la fábrica AalFs, Uno del Municipio de Sébaco departamento de Matagalpa, valorar la importancia de la comunicación en el proceso de toma de decisiones.

### III OBJETIVOS

#### **General:**

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en Aalfs.Uno S.A en el municipio de Sébaco, departamento de Matagalpa, en el primer cuatrimestre del 2019.

#### **Específicos:**

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en Aalfs.Uno.S.A.
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen en la fábrica Aalfs.Uno.S.A.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones en Aalfs.Uno.S.A.

## IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

### 4.1. Comunicación Gerencial.

La comunicación gerencial es fundamental para la eficiencia gerencial. La gerencia debe comprender y conocer sus habilidades de comunicación y entender que la comunicación debe ser clara y precisa para que se cumpla el cometido. La comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, potenciando los aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intergrupales, organizacionales y externos, todo esto en conjunto es de especial valor para las empresas y organizaciones humanas, sea cual sea su naturaleza (Roberts 2006).

Según el autor la comunicación gerencial es de suma importancia para entender las habilidades en el proceso que se desarrolla la comunicación, también es base fundamental para cualquier organización, por lo tanto, es el pilar fundamental que el gerente no puede olvidar para la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Toda organización por pequeña que sea, integra un conjunto de componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, entre otros, los cuales analógicamente funcionan como un sistema circulatorio humano, es decir, eso permite que la información llegue a todos los rincones ya sea por cada individuo o desarrollando una sinergia necesaria entre todos los miembros de las dependencias, para trabajar por la razón de ser de la empresa y el logro de sus objetivos; por ejemplo el proceso comunicativo que establece la gerencia general entre el quehacer del área de exportaciones con la gerencia de comercialización, contabilidad, recursos humanos, producción, otros.

Referente a lo planteado anteriormente la comunicación gerencial es el factor mas importante ya que el gerente es el primer comunicador de la empresa y debe usar la comunicación para facilitar el trabajo entre los miembros que representan los niveles y divisiones de la organizacion debido a que de esto dependera la produccion de la empresa y fortalecera el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, atravez de la comunicación se refuerza el desempeño y la identidad de cada grupo de la organización.

#### **4.1.1. Tipos de comunicación.**

“La comunicación, abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes” (Robbins, 2005).

En los tipos de comunicación, los autores refieren que hay dos, la comunicación interpersonal que se da entre dos o más personas y la organizacional que se da en el conjunto de componentes de la empresa.

Siendo más específico, la comunicación se da entre todo lo que forma parte de empresa, sea recursos humanos, tecnológicos, por medio de los cuales se transfiere información a los diferentes niveles de la organización y los cuales se convierten en un sistema de trabajo común.

#### **Comunicación Interpersonal.**

Para Zayas (2011), La comunicación interpersonal es intercambio de información que suele darse entre personas que comparten un espacio físico, Cada una de las personas produce mensajes. Es decir, que cohabitan y por ende se ven en la necesidad de emitir y recibir mensajes para normar u organizar la convivencia. Esto puede referirse a ámbitos diversos, como el hogar, el trabajo, la calle.

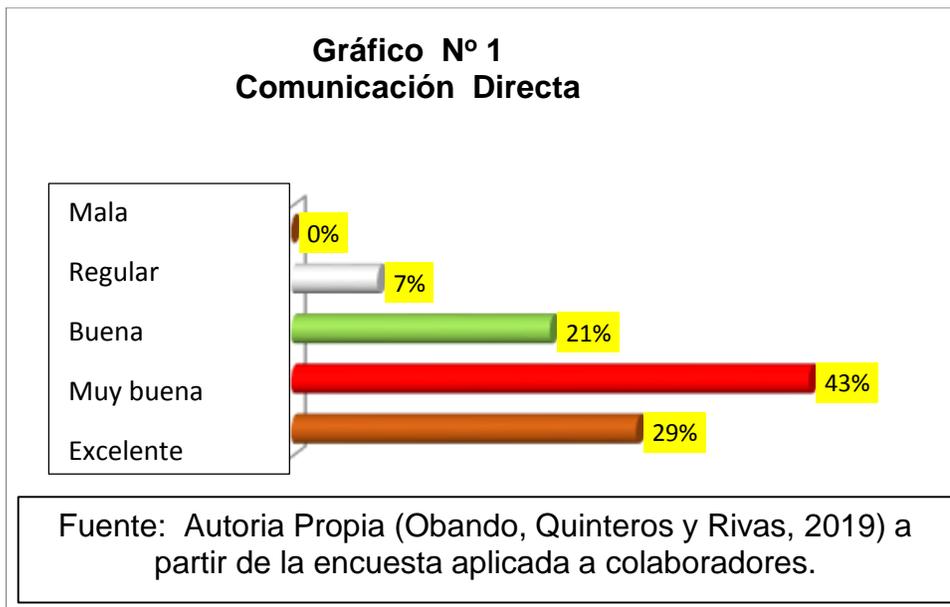
Según el autor cuando se habla de una comunicación interpersonal, es un intercambio entre personas que colaboran o participan y comparte un espacio en concreto ya sea de trabajo vivencia diaria, es una interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas. Es un intercambio de información entre personas participantes en un contexto.

En la empresa no es necesario castigar o sancionar a esas personas ya que a la hora de comunicarse o intercambiar ideas es sobre el mismo trabajo, también observamos que no dejan o descuidan las tareas que se le es asignado por el jefe superior.

### a. Interpersonal Directa

La comunicación interpersonal directa es aquella en la que se da una retroalimentación o feedback de tú a tú, porque ambos emisor y remitente se encuentran en el mismo espacio. Esta se refiere a los mensajes claros y obvios que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor, el emisor controla estos mensajes utilizando canales verbales y no verbales que le ayudan a transmitir el mensaje y que sea decodificado de forma inmediata por el receptor. (Ramos, 2016).

Según el enunciado anterior la comunicación interpersonal directa es cuando se da una retroalimentación, el cual el personal se encuentran en el mismo espacio en lo que se dan mensajes claros y que puedan ser entendidos fácilmente por el receptor.



El gráfico No. 1 Indica que a la hora que se realizó la encuesta a los colaboradores el 43% de ellos expresaron que la comunicación entre ellos es muy buena, el 29% que es excelente, 21% que es buena y 7% que es regular y el 0% es mala que entre los mismos colaboradores platican e intercambian ideas, pero siempre atendiendo el trabajo que se les asigna.

El gerente opinó que si existe una comunicación que es buena donde se muestra respeto mutuo en la empresa y se lleva a cabo por medio de una buena comunicación.

Se observó que en la empresa poseen una comunicación interpersonal que es buena ya que se dan diversas formas de comunicación en el cual se desarrollan de manera eficiente.

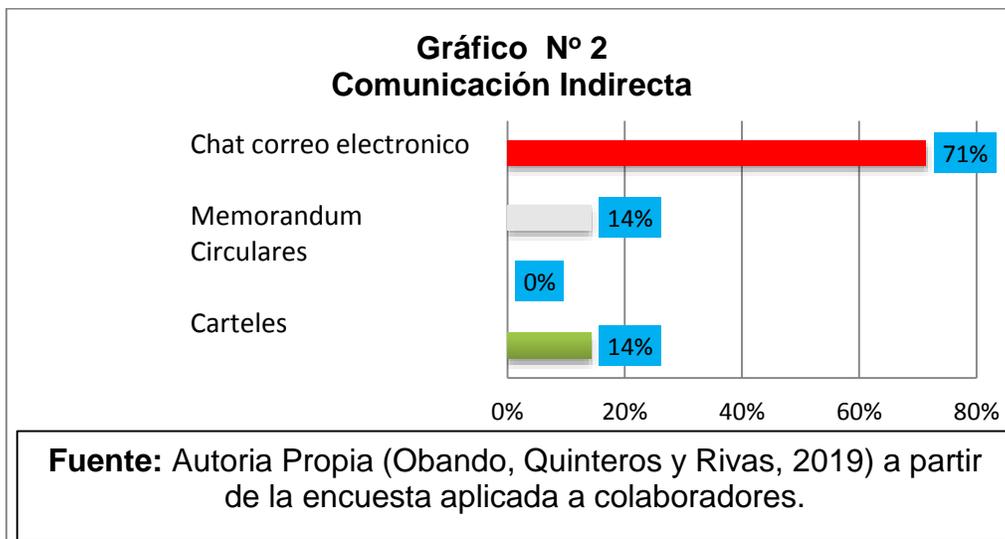
En la empresa la comunicación interpersonal directa se da de tal manera cuando los trabajadores se hacen una autoevaluación para retroalimentarse en proceso que cada colaborador se desempeña.

Según los resultados, se puede afirmar que existe un buen nivel de comunicación que favorece el proceso de toma de decisiones.

### b. Interpersonal Indirecta

Para Ramos, (2016) la comunicación indirecta es aquella en la que el feedback no se produce, esta se presenta en los mensajes que usualmente son captados por el receptor de forma subliminal o subconsciente; ya que las emociones, sentimientos, motivaciones y deseos que se transmiten a otros son a través del lenguaje corporal y movimientos anatómicos o expresiones casi imperceptibles.

Según el autor la comunicación indirecta es donde la retroalimentación no se da, el cual el mensaje que será transmitido es a través del mensaje corporal o expresiones casi imperceptibles.



Según el gráfico No.2 Los colaboradores expresaron que la comunicación indirecta se da más a través de los correos electrónicos con el 71%, el memorándum y los carteles

es el 14%, ya que los supervisores o jefes cuentan también que es una herramienta muy efectiva y más clara a la hora de brindarle dicha información.

El gerente opinó que lo más usual y común en la empresa son los correos electrónicos ya que una manera de soportar lo conversado de manera eficiente.

Se observó que en la empresa lo más usual es el correo electrónico ya que poseen diversos métodos de trabajo y es una manera más fácil de comunicarse.

Es necesario observar que la administración aplica la comunicación a través de correos electrónicos, no sería de mucha confianza ya que a la hora de un apagón o problemas en el sistema eléctrico o que no halla energía eléctrica por cualquier circunstancia esa información no llegaría hasta el receptor lo mejor es utilizar carteles el cual es de mucho beneficio ya que así sería más visualizado por muchos colaboradores y dicha información más útil.

También es preciso que la empresa utilice otros medios de comunicación como los son el memorándum ya que pueden ser vistos por varios receptores al mismo tiempo lo que acelera cualquier decisión provocado por algún problema.

De acuerdo a los resultados se hace más corto el proceso de toma de decisiones ya que por medio de correos electrónicos los colaboradores tienen la información a mano en tiempo corto para cualquier decisión.

#### **4.1.1.2 Comunicación Organizacional**

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

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. La comunicación corporativa puede ser interna, es decir, basado en relaciones dentro de la organización; o externa, dirigida a distintos públicos fuera de la organización. (Brönstrup, 2007)

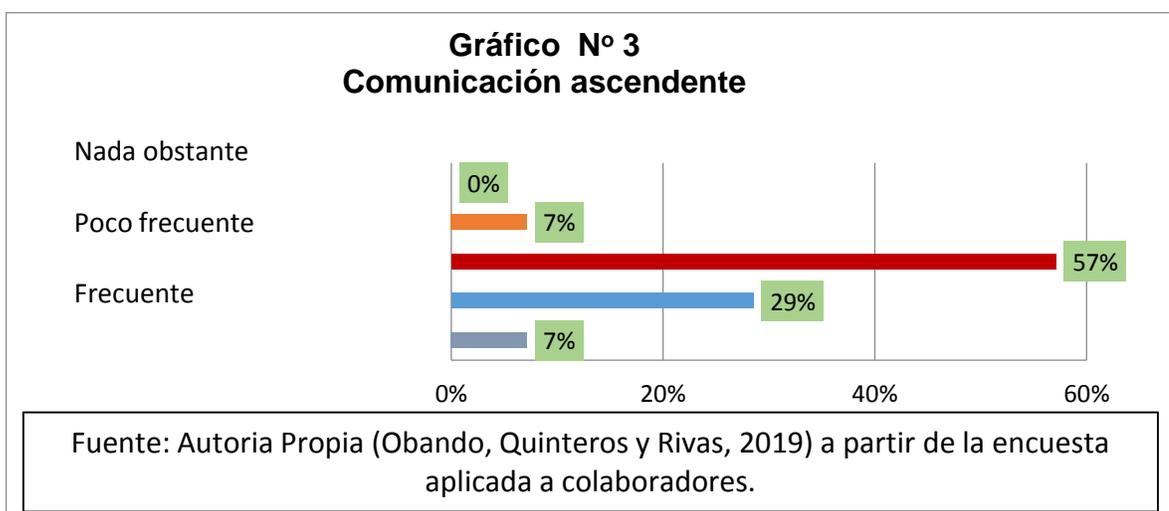
Para los autores comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas, también podemos decir que la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja, basado en las relaciones dentro de los grupos de trabajo.

En la empresa está trabajando bien el cual la comunicación que se da de los jefes a los empleados es muy frecuente eso quiere decir que hay un control bueno de la de la empresa porque todo lo que pasa o llegue a pasar será comunicado los empleados.

### a. Comunicación Ascendente

Según Ongallo, (2011) la comunicación ascendente es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado, se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. Se establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas. Medios de la comunicación ascendente; el correo electrónico, las redes sociales, buzón de sugerencias, reuniones o juntas periódicas.

Para el enunciado anterior la comunicación ascendente se da en la organización con personas de diferentes puestos de trabajo por decirlo diferente nivel jerárquico como podríamos decirlo una información que le brinda el empleador a su jefe o alguna persona encargada dentro dela organización.



Según los resultados de la encuesta expresado en el gráfico No.3, el 57% de los colaboradores expresaron que el flujo de la información se realiza frecuente ya que los empleadores siempre tienen que estar en comunicación con sus superiores o jefes de área, el 29% opino que es bastante frecuente, el 7% opino que es poco frecuente, mientras el 7% responde que es muy frecuentemente y el 0% que es nada frecuente. Por lo tanto, siempre deben de estar reportando el daño que llevan las prendas a la hora de ser empacada.

El gerente opinó que la comunicación ascendente se da de manera muy frecuente por el desempeño que hay entre los subordinados y jefes en cual tiene que llevar un sin número de reportes.

Mediante la observación realizada a la empresa, se verificó que en ciertos puntos hay buzones de sugerencias para cualquier inquietud que puedan tener los colaboradores.

Es necesario que la administración, conozca si existe esta característica en la empresa para mejorar y contribuir al desarrollo de la empresa con ideas nuevas implementando nuevos métodos donde los trabajadores puedan depositar sus dudas y que a su vez contribuyan al proceso de toma de decisiones.

Es de suma importancia ya que nos Proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.

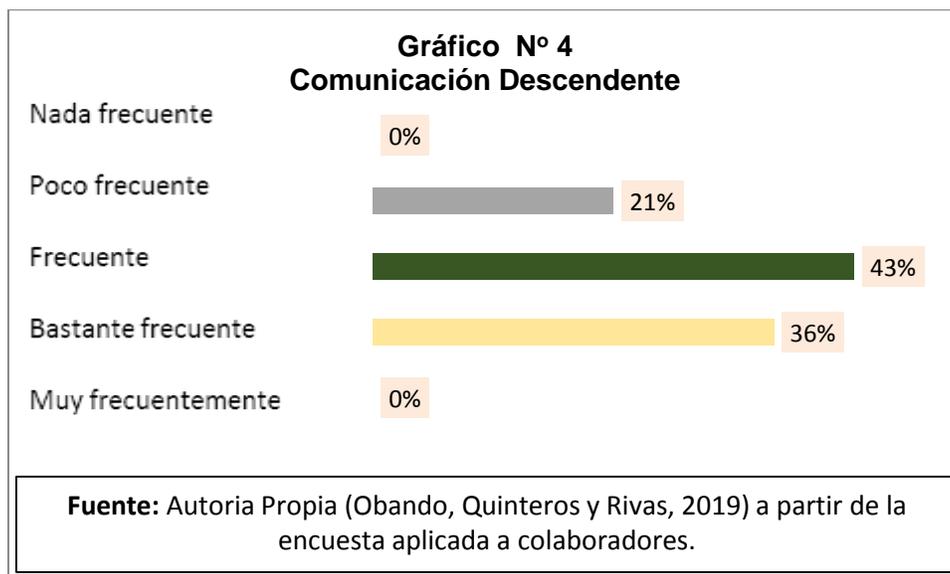
## **b. Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se refiere al envío de mensajes de los superiores a los subordinados. Ósea tiene lugar “de arriba abajo”; aquella por la que los niveles superiores transmiten mensajes a los niveles subordinado. La efectividad del mensaje se debe a la claridad del mismo, los medios para transmitirlo, el tamaño de la organización, la percepción de cercanía con el emisor, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, ordenes, sugerencias e información de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos. (Ongallo, 2011).

Para el autor la comunicación descendente se refiere a la información que les brinda los jefes a los empleados podríamos decir cuando se les da una orden para que se realice dicha actividad.

Es importante, ya que sirve para integrar a los trabajadores, tener una idea clara de cómo resolver problemas, conocer la identidad de la empresa, favorecer la buena comunicación y tener el conocimiento de las funciones

Está centrada preferentemente en la implementación de la comunicación con carácter informativo, en el cumplimiento y materialización de las orientaciones establecidas por las instancias superiores y por la dirección de la empresa, las mismas se hacen extensivas a las distintas direcciones o áreas de la empresa.



En el gráfico No.4. Refleja que la comunicación descendente es frecuente con 43% ya que los empleadores siempre tienen que estar en comunicación con su superiores o jefes de área ya que siempre deben de estar reportando el daño que llevan las prendas a la hora de ser empacada, el 36% que es bastante frecuente, el 21% poco frecuente y el 0% nada frecuente.

El gerente opinó que la comunicación descendente se da de manera muy frecuente por el desempeño que hay entre los subordinados y jefes en cual tiene que llevar un sin número de reportes.

Se observó que en la empresa en ciertos puntos hay buzones de sugerencias para cualquier sugerencia que puedan tener los trabajadores.

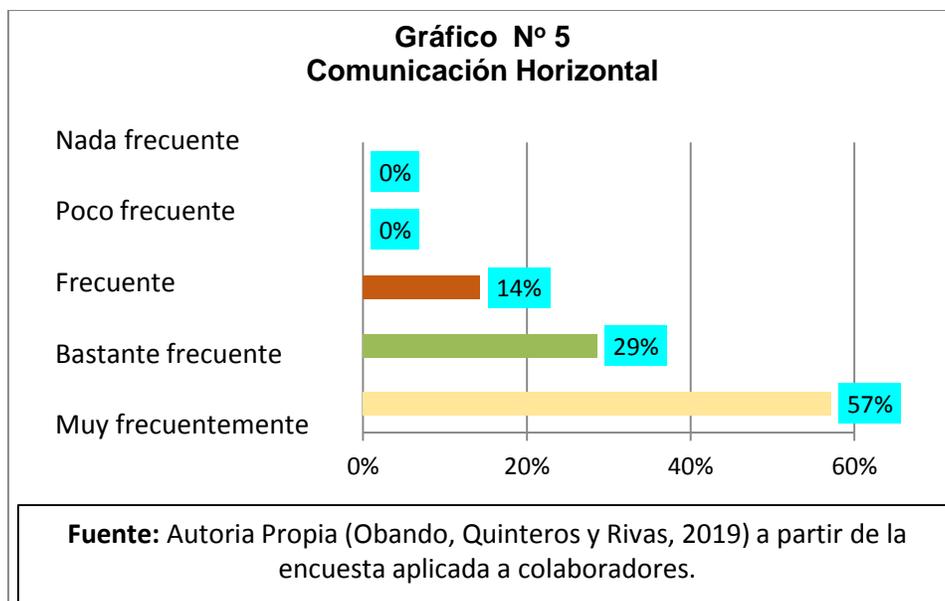
Dentro de la empresa si existe esta característica para mejorar y contribuir al desarrollo de la empresa con ideas nuevas implementando nuevos métodos donde los trabajadores puedan depositar sus dudas.

Para que este tipo de comunicación tenga un mejor resultado es necesario que la gerencia realice visitas a encargados para que ellos sientan que la gerencia la toma en cuenta, sin una buena comunicación sería muy difícil alcanzar una buena efectividad en los objetivos planteados por la empresa por lo tanto si estos problemas no son resueltos afecta el proceso al momento de tomar una decisión.

### **c. Comunicación Horizontal**

Para Ongallo, (2011) la comunicación horizontal se refiere a la información compartida entre personas del mismo nivel jerárquico en el organigrama, La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo entre los trabajadores y coordinar las actividades entre los distintos departamentos y también para resolver conflictos interdepartamentales, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores, además ésta evita pérdida de tiempo en la información que se desea, ya que no tiene que pasar primero por los mandos superiores y luego baje al destinatario original de esa información.

Según el enunciado anterior la comunicación horizontal se da con personas del mismo nivel jerárquico el objetivo de esta comunicación es brindar apoyo a los colaboradores y el cual se lleguen a resolver todo conflicto que se de en dicha organización, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. Su objetivo, es proveer de un canal de coordinación y solución de problemas, además de brindar la alternativa de relacionarse como personas similares en la organización, lo que hace muy importante la satisfacción del trabajo, la comunicación horizontal se configura como una herramienta imprescindible para impulsar la coordinación, motivación y satisfacción laboral de los equipos.



En el gráfico No.5. Indica que la comunicación horizontal es muy frecuente con el 57%, el 29% bastante frecuente, 14% es frecuente y el 0% nada y poco frecuente. En esa área ya que para brindarles una comunicación a los empleados o llegarles a saber algo primeramente se reúnen los jefes y llegan a una conclusión de los temas que estaban abordando para así pasarle el comunicado a los empleadores.

El gerente opinó que la comunicación horizontal es bastante frecuente porque todos los días se revisan los avances de la producción con todos los encargados de las áreas para ver la eficiencia de la producción.

Se observó que hay apoyo en el área, ya que todos tienen un objetivo que es completar los embarques que se hacen todos los días viernes.

Es necesario que la administración de la empresa tome en cuenta esta comunicación, tiene que ser bastante frecuente ya que es un punto muy importante que se tiene que abordar debido a que los colaboradores carecen de información y afirman que los jefes no se la hacen saber.

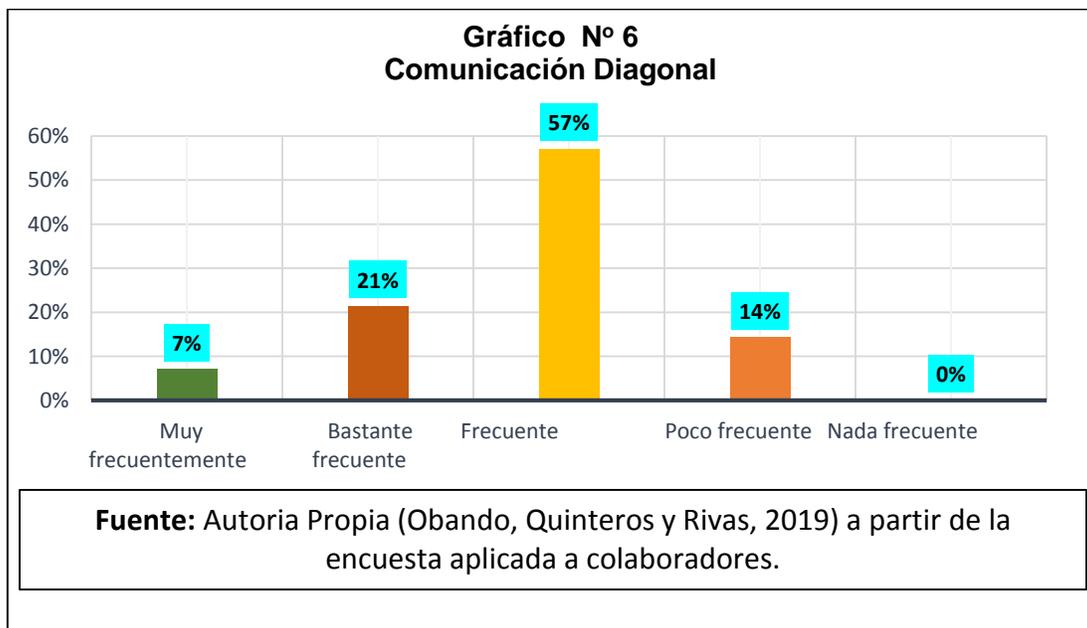
Este tipo de comunicación horizontal no solo es la transmisión de información, sino la generación de ideas. Se logra cuando los jefes, directores o coordinadores abren el intercambio de diálogo entre sus pares, su equipo de trabajo y al mismo tiempo logra la interacción con otros departamentos o áreas, generando una cultura de comunicación

dentro de la organización, enfocando los esfuerzos en los objetivos por alcanzar pero haciendo un mal uso de esta herramienta, esta tipo de situaciones pueden afectar el proceso de toma de decisiones.

#### d. Comunicación Diagonal

La comunicación diagonal se refiere a los contactos con personas de nivel superior o inferior en otros departamentos, es decir, pasa por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando. Esta comunicación diagonal se establece entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar, de forma directa, con el objetivo de lograr eficiencia y velocidad. (Ongallo, 2011).

Según el autor la comunicación diagonal es aquella que da con diversas áreas y diferentes cadenas de mando. La comunicación también se da con personas de otros departamentos el cual pueden cubrir diferentes puestos de trabajo a la hora de una emergencia sin poner alguna excusa.



El gráfico No. 6 Indica que el 57% de los colaboradores opinan hay una comunicación frecuente, el 21% opinaron bastante frecuente la comunicación que existe

entre el personal superior a los subordinados, el 14% opinaron poco frecuente, el 7% muy frecuente y el 0% nada frecuente.

El gerente opinó que si existe la comunicación entre el personal subalterno y diferentes áreas ya que el proceso productivo todas las áreas dependemos de la siguiente área del proceso de producción.

Es preciso que el administrador lleve a cabo reuniones en las cuales se aborden temas de prioridad para tener un mejor desempeño en la producción y tener resultados eficientes, en el momento de la toma de decisiones.

#### **4.1.1.3 Comunicación Administrativa**

Por su parte, la comunicación administrativa es el conjunto de mensajes y flujos organizacionales de información que se dirigen al fortalecimiento del desempeño de cada colaborador en su puesto. El objetivo de este tipo de comunicación organizacional es reforzar la cultura administrativa de la empresa o institución (Nosnik, 2001, pág. 62).

En otras palabras, la comunicación administrativa es un sustentáculo de información y mensajes que la organización da a sus colaboradores, en cada uno de los puestos que éstos ocupan, para facilitar sus tareas y funciones respectivas, por supuesto que involucra el proceso administrativo, como todos estos tipos de comunicación. En la previsión y prevención, se explica como facultad humana y sistema administrativo, es decir en esta primera etapa del proceso administrativo, se incorporan procesos de apoyo como la comunicación corporativa, directiva y gerencial, igualmente la planeación debe consolidarse con espíritu de grupo, en consenso para beneficio de los públicos de la organización, el cual se puede apoyar de la comunicación gerencial.

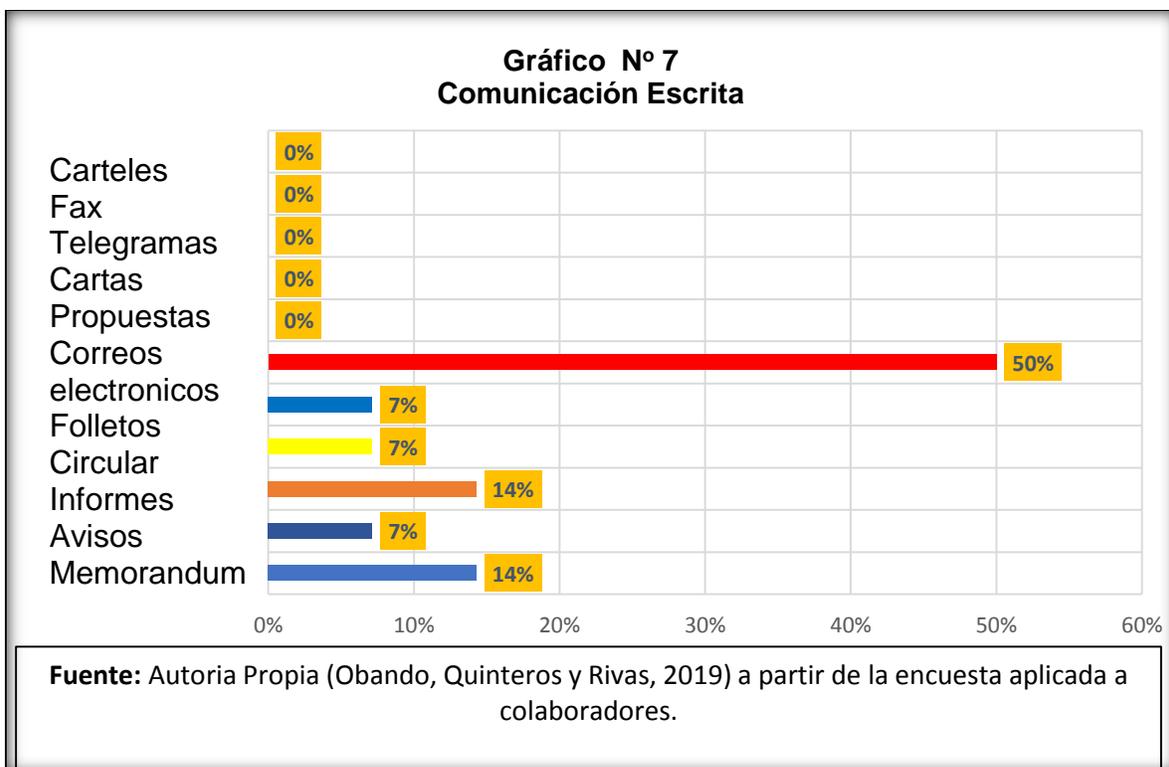
La empresa está trabajando bien el cual la comunicación que se da de los jefes a los empleados es muy frecuente eso quiere decir que hay un control bueno de la de la empresa porque todo lo que pasa o llegue a pasar será comunicado los empleados.

##### **a. Escrita**

La comunicación escrita es un tipo de comunicación que posee el hombre que le permite expresarse a través de un pedazo de papel o por su parte hoy en día puede

realizarse por medio de una computadora. En otras palabras se puede describir la comunicación escrita como aquel método que utilizamos para comunicarnos pero de manera escrita; en esta el emisor (individuo que emite el mensaje) elabora diferentes tipos de textos o escritos tales como novelas, obras escritas, artículos periodísticos, cuentos, trabajos investigativos, análisis, entre otros, dado que con ellos busca transmitir su mensaje que puede llegar a un número indeterminado de receptores (personas que aceptan o reciben el mensaje). (García, 2003)

Para el autor la comunicación escrita es la que permite expresarse a través de un pedazo de papel o por otra parte puede realizarse por computadoras, donde se transmite cualquier tipo de mensaje donde se refleja un sin número de problemáticas, soluciones y recomendaciones donde su importancia está en dar a conocer algún tipo de mensaje de manera formal.



En la encuesta este gráfico refleja que el 50 % de los encuestados coincidieron que es el correo electrónico, el 14% informes y memorandums, el 7% folletos, circular y avisos. dijeron que a la hora de pasarle alguna información se las facilitan a través de correos electrónicos y que la información llega más rápido.

El gerente opinó que en la comunicación escrita lo mas usual en la empresa es el correo electronico, pero tambien se dan los memorandos que en ciertos momentos se utilizan para cualquier gestion y las circulares que son poco comun.

Se observó que la forma de comunicación escrita mas frecuente es el correo ya que es la forma mas rapida y factible dentro de la empres por que existe un soporte de lo conversado.

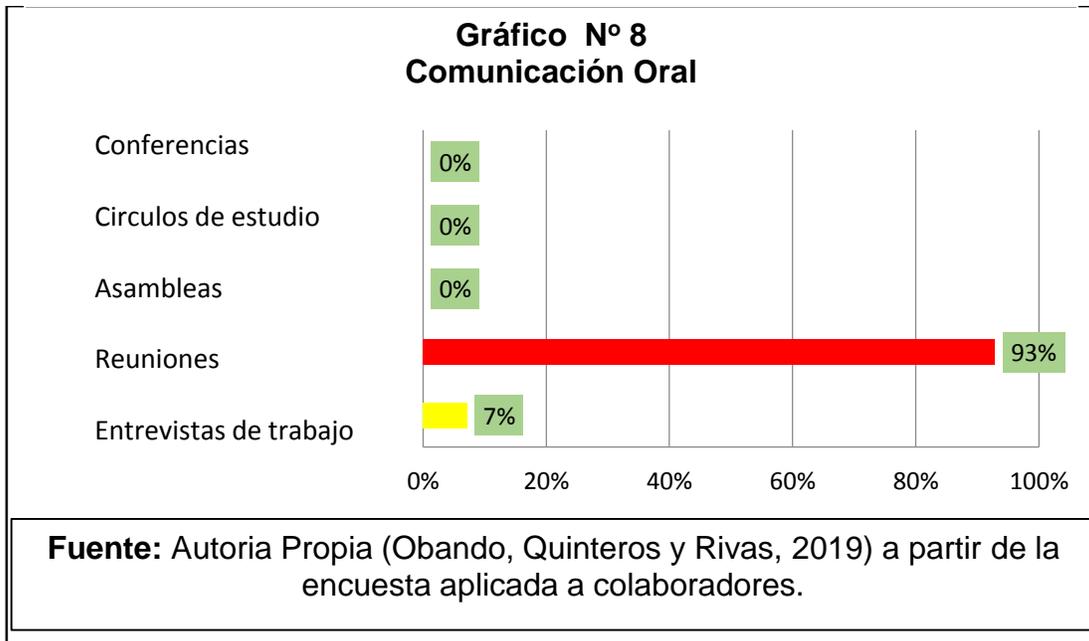
Como administrador a la empresa que es buena la idea, pero seria buena alternativa usar bastante los memorandum, ya que en un caso que se vaya la energía eléctrica no se les haria muy difcil pasar una informacion. Al momento de la utilizacion de diverso tipos de comunicación escritos esto contribuye a la organización,estos medios son muy necesrios para todos los procesos en la toma de decisiones ya que en dichos tipos de comunicación queda escrito todos los procesos de toma de decision,y a su vez se da a conocer si es viable o no a las personas que les benefician o afectan.

## **b. Oral**

Según Castro, (2013) La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas haciendo uso de un idioma o código compartido a través de un medio de trasmisión físico, que tradicionalmente era el aire, aunque hoy día podemos agregar el teléfono o la videoconferencia.

Según el enunciado anterior el autor habla de la comunicación oral que es aquella que se establece entre dos o más personas haciendo uso de idioma donde interactúan más de dos personas. Con el fin de entender y comprender lo que se está diciendo.

Cada vez que nos comunicamos hacemos uso de un lenguaje. Pero una forma muy particular de usar el lenguaje es la comunicación oral que corresponde al intercambio de información entre las personas sin hacer uso de la escritura, de signos, de gestos o señales, sino utilizando únicamente la voz para transmitir una información, la importancia de la comunicación oral radica en como por medio de ella podremos expresar los problemas, información profesional, sentimental entre otras, a aquella persona que consideramos que entenderá el mensaje y podrá descifrar lo que le hemos transmitido.



La comunicación oral es una herramienta muy importante a la hora de expresar algún sentimiento hacia otra persona en este caso a la hora de realizar la encuesta el 93% de los colaboradores nos dijeron que las reuniones son las que se llevan a cabo ya que se dicen los problemas en el área, también se llegan a posibles soluciones de ellos y el 7% que es la entrevista de trabajo.

El gerente opinó que lo más normal dentro de la empresa son las reuniones de tal manera que las realizan para ver el proceso productivo como va y las mejoras que hay que hacerle.

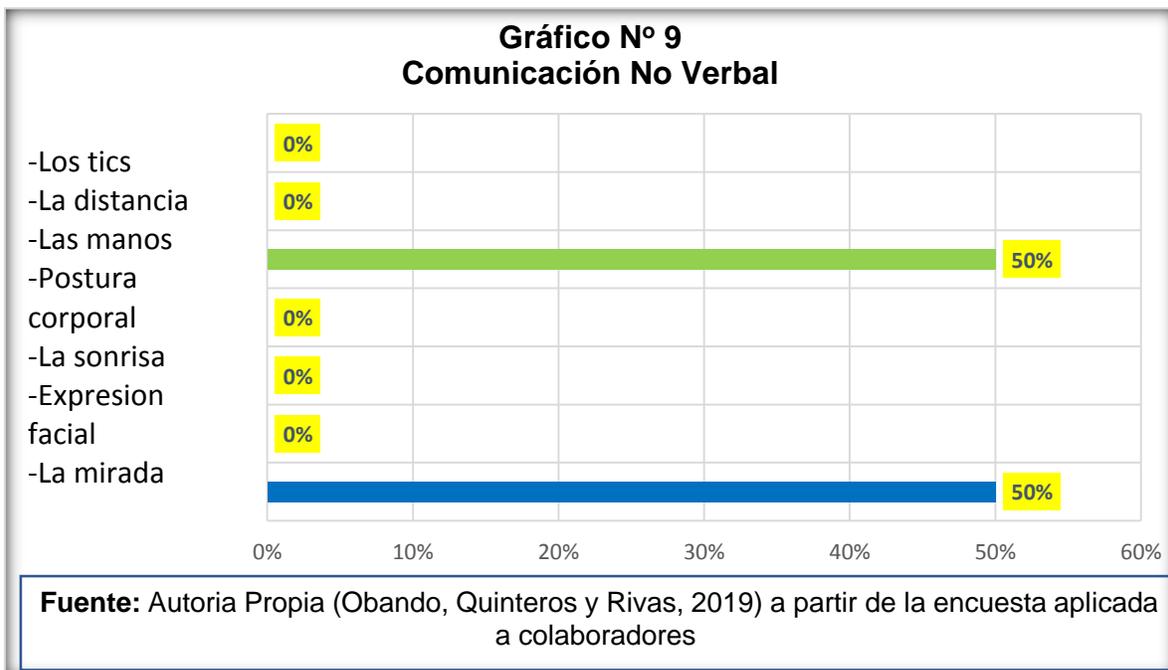
Se observó que si existe registros de reuniones las cuales las dejan plasmada en reporte y firmada por todos los implicados.

A la hora que se realizaron las encuestas la mayoría de los trabajadores nos respondieron que para cualquier información realizaban reuniones y pues nosotros le decimos que es una buena opción ya que es más directo y efectivo dar una información el cual estará cara a cara con el empleador para decirle cualquier acontecimiento sucedido, la comunicación oral es necesario puesto que en cualquier ambiente se da una conversación entre los individuos, ya que no sufre un cambio es algo que se da y seguirá en el tiempo.

### c. No verbal

Para Patterson, (2011) La comunicación no verbal es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. No posee estructura sintáctica, por lo que no es posible analizar secuencias de constituyentes jerárquicos. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de la kinésica (gestos, lenguaje corporal, postura, expresión facial, contacto visual).

Según el autor la comunicación no verbal es aquel proceso donde no existen palabras, no es más aquella comunicación por medio de gestos, signos, postura y contacto visual es una manera de comunicarse dentro de un espacio determinado.



En la gráfica No. 9 se presenta los resultados sobre la comunicación no verbal el cual la hora de realizar la encuesta nos respondieron con un 50% que para comunicarse o brindar una comunicación lo hacen a través de gestos con las manos y el otro 50% lo hacen a través de miradas por lo tanto son dos sentidos del ser humano que se puede dar información más rápido. Sin duda controlar el lenguaje corporal es fundamental e nuestras relaciones sociales y profesionales en la organización.

El gerente opinó que la forma de comunicarse de manera no verbal son las manos, expresión facial y la mirada donde muestran gestos los cuales para cada uno de ellos ya tienen algún significado.

Se observó dentro de las áreas que se llaman por señas para transmitir algún tipo de información, por lo tanto, están acostumbrados a comunicarse de esa manera.

En este punto se observó que el área está trabajando muy bien, ya que son dos modos de dar a conocer al colaborador de cómo está haciendo su trabajo así el jefe le informara a través de algún gesto de que si está bien o está mal lo que él está realizando.

Por lo tanto, que este tipo de comunicación puede ser muy perjudicial porque al momento de implementar una nueva alternativa se tendrá que tener en cuenta que estas formas de comunicarse de los colaboradores ya que un cambio puede influir de manera negativa en todo el proceso de toma de decisiones.

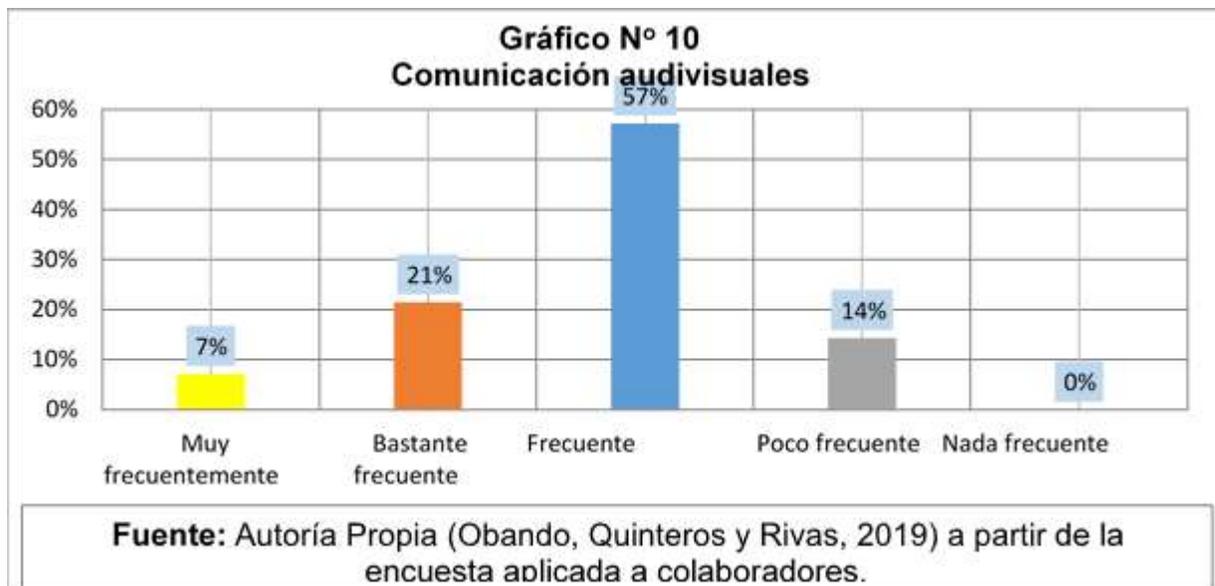
#### **d. Audiovisual**

La comunicación audiovisual es el proceso en el cual existe un intercambio de mensajes a través de un sistema sonoro y/o visual. Que apelan a la utilización de los sentidos de la vista y el oído para transmitir sus mensajes.

Es decir, los medios audiovisuales combinan imágenes y sonido, y por caso, el receptor puede ver y escuchar el mensaje en cuestión. Entre los medios audiovisuales más destacados se cuentan la radio, la televisión, el cine e internet.

Según Duran ,( 2008) la comunicación audiovisual es el proceso en el cual existe un intercambio de mensajes a travez de un sistema sonoro o visual, donde intervienen la comunicación que los individuos tiene a comun por medios de telefonos o television solo con ver y escuchar ya se transmiten mensajes para la eficiencia de las personas.

La interacción entre la persona que va a recibir el mensaje, se basa en primer lugar en la mirada, en la observación, en lo que ve. Las funciones implicadas en el desarrollo de la interpretación del mensaje y las que están detrás de la creación de un mensaje visual.



En esta gráfica expresa que la comunicación audiovisual es frecuente con el 57% ya que a la hora de dar comunicación a otra persona es necesario hacerlo a través de radios de comunicación, otro objeto es a través de data shop el cual son bastante utilizados en conferencias o para capacitar a nuevos personales, el 21% es bastante frecuente, el 14% poco frecuente y el 7% muy frecuente y nada frecuente el 0%.

El gerente opinó que la comunicación audiovisual es de manera frecuente ya que se utilizan radios para la comunicación interna desde las áreas.

Se observó que todos los jefes tienen radios para la localización de dicha persona y resolver problemas por el radio donde todos los involucrados serían las personas que están escuchando.

Está muy bien la opción que ellos están tomando ya que es una buena estrategia a la hora de estar comunicado con los otros empleados se ahorran tiempo en andar buscando esa persona el cual se comunican con ellos a través de los radios de comunicación.

El material audiovisual consigue exponer temas con muchísima más objetividad, de forma completamente clara y accesible para todos. Además, estimula muchísimo más el interés de los individuos, sin duda consigue que el mensaje se mejor interpretado por los colaboradores.

### **4.1.2 Barreras de la comunicación**

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización, es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas barreras. Hay varios tipos de barreras. (Madrigal López, 2009) .

Según el autor la barrera de comunicación son obstáculos que se presentan dentro de las organizaciones el cual no dejan realizar el trabajo adecuadamente e interrumpe la comunicación y no deja que fluya entre los colaboradores.

En la empresa existen barreras de la comunicación las cuales no dejan que los colaboradores se desempeñen con mayor productividad, afectando de manera psicológica, física, fisiológica y administrativa.

#### **4.1.2.1 Tipos de Barreras**

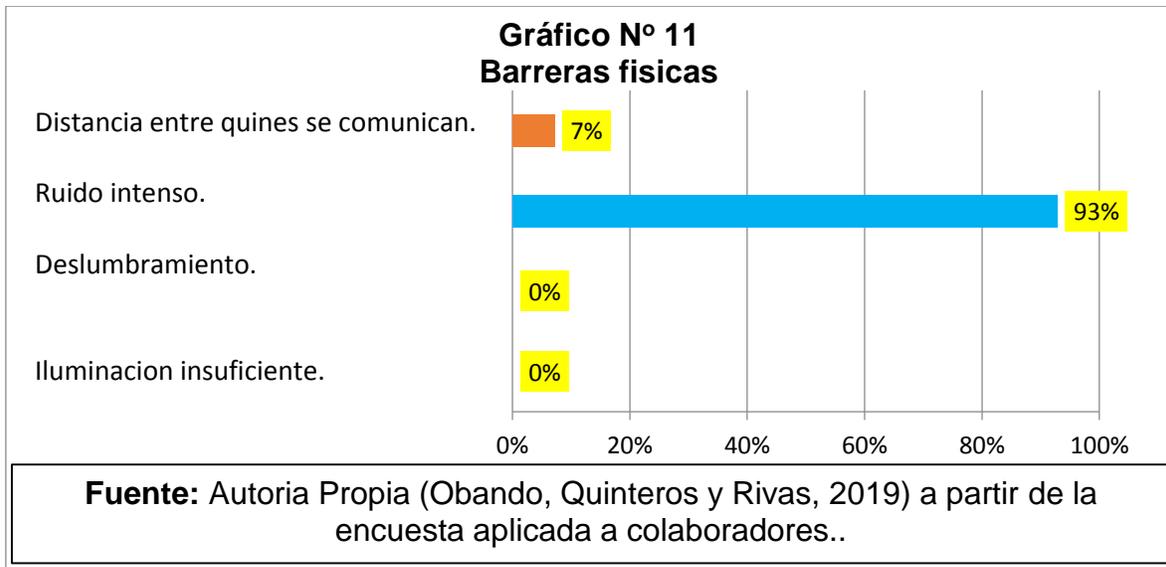
##### **a) Barreras Físicas**

Para Madrigal, (2009) las Barreras físicas, son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente:

Ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor.

Además son circunstancias que se presentan en el medio y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

Según el enunciado anterior las barreras físicas son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente, es todo aquello que interfiere para una comunicación fluida y que se pueda llevar acabo sin ninguna intervención.



En el gráfico No. 11 Da a entender que el 93% de los trabajadores se quejan por la cantidad de ruido que se ocasiona dentro de la empresa en el trabajo el cual se encuentran instaladas unas lavadoras, remachadora de botones entre otras máquinas industriales, también se encuentra instalado parlantes para escuchar músicas y el 7% opinaron que es la distancia entre quienes se comunican.

El gerente opinó que si existe barreras físicas dentro del área donde la mayor de concentración para los colaboradores es el ruido donde máquinas de pegar accesorios metálicos que hacen bastante ruido.

Se observó que dentro del área de empaque mezclilla existe mucha iluminación y ruido por la cantidad de máquinas que hay y candelas encendidas donde esto afecta de manera física al trabajador.

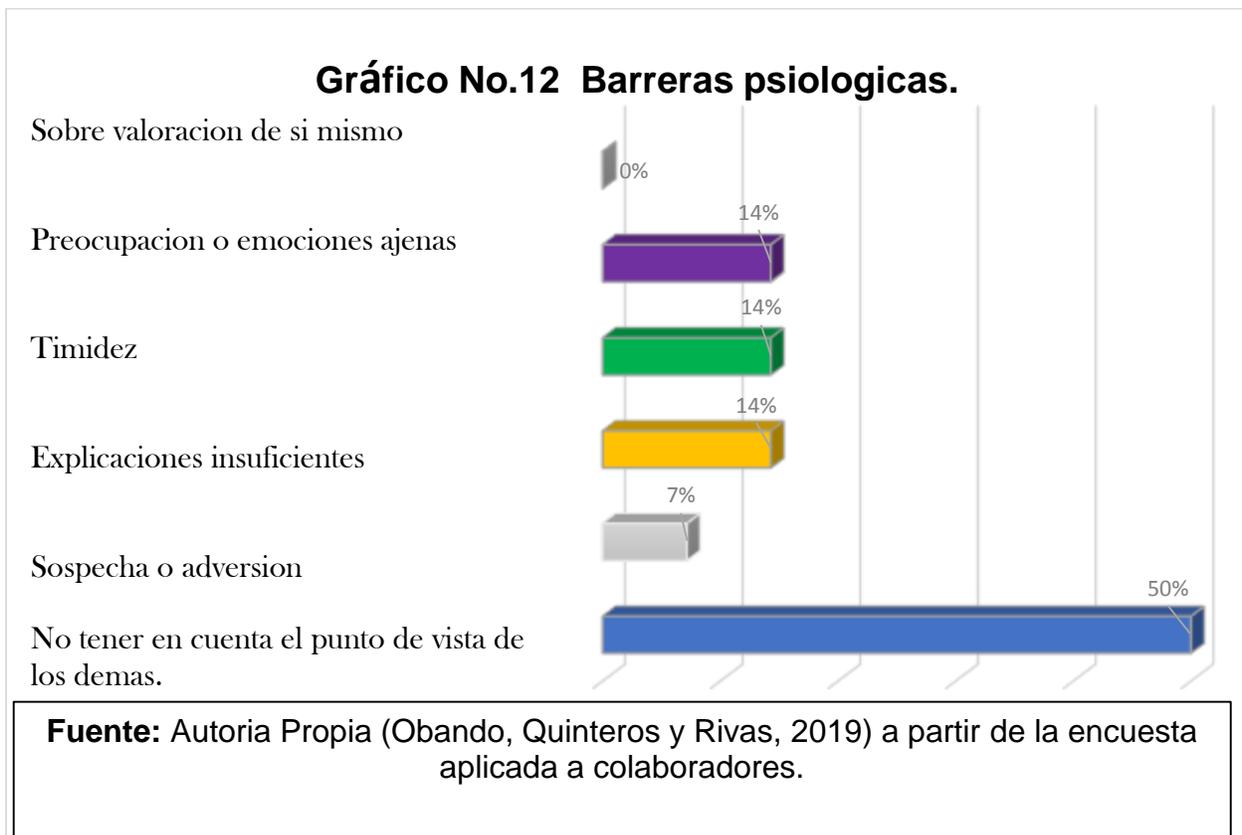
Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación entre los colaboradores.

Es necesario que los gerentes de la empresa a que revisaran ese problema que se esa dando el cual los trabajadores. Se están quejando por la cantidad de ruido que se está ocasionando ahí, ellos dicen que no pueden concentrarse en lo que laboran y que al final de día salen con dolores de cabeza por la misma problemática.

## b) Barreras Psicológicas

Según Madrigal López, (2009) Las barreras psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee.

Según el autor las barreras psicológicas es la deficiencia o deformación lo cual puede deberse a estados emocionales ya sea temor, odio, tristeza y alegría, por otra parte, en lo escrito que no entienda, esto se da por las actitudes de las personas en los ámbitos laborales.



Según el gráfico No. 12 Refleja que el 50% de las personas opinan que no toman en cuenta el punto de vista de los demás, por lo tanto no respetan las opiniones de los colaboradores dentro de la empresa, y el 14% opinan que los colaboradores dan

explicaciones pobres o insuficientes, un 14% opina que la barrera que se ven afectado es la timidez el cual a la hora de platicar con sus jefes no tienen el suficiente valor para decir el problema que lo es afectado, mientras que el otro 14% opina que el problema que los afecta es preocupación o emociones ajenas al trabajo, mientras un 7% responde que la barrera que los afecta es las sospecha y aversión.

El gerente opinó que las barreras comunicación psicológicas que se presenta en la empresa es la timidez y falta de interés en el trabajo en el cual pocas veces se le da a los empleados motivación para un mejor desarrollo.

Como administrador le recomendamos a la empresa a tomar en cuenta la opinión de los empleados, implementación de nuevos métodos para facilitar a los empleados una mejor motivación y un mejor desempeño.

### **c. Barreras Fisiológicas**

Las barreras psicológicas representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee. Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos es decir efectos de nacimientos o enfermedades adquiridas. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. De este modo, afecta directamente la comunicación precisa. (Madrigal, 2009).

Según en enunciado anterior el autor menciona las barreras fisiológicas como efectos de nacimientos o enfermedades adquiridas. Tales defectos pueden afectar directamente la comunicación precisa donde abarca que las barreras fisiológicas pueden ser obstáculos para la comunicación de dos o más personas.

Los colaboradores expresaron que la barrera fisiológica que afecta a los trabajadores es el estrés 100%, Ver anexo No. 5 de los colaboradores indico, este es su

mayor preocupación por el trabajo que es muy exigente donde se trabaja por metas las cuales tienen que ser cumplidas.

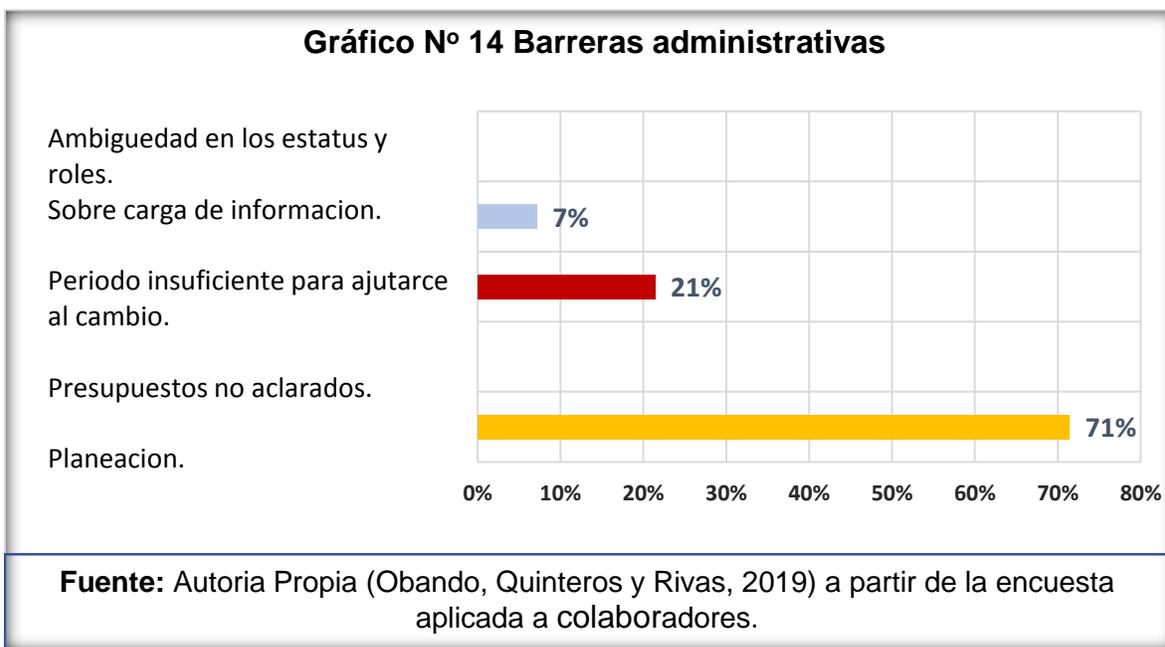
El gerente opinó lo mismo el factor más grave de los colaboradores es el estrés por el nivel de exigencia y la cantidad de horas extraordinarias que existe en la empresa.

Como administrador le recomendamos a la empresa a buscar una alternativa para bajar cantidad de horas extraordinarias que existen dentro del área para que los colaboradores no se sientan tan estresados.

#### d. Barreras Administrativas

según Madrigal, (2009) las barreras Administrativas pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Según el autor las barreras administrativas es la mala planeación que se da en el área administrativa, distorsiones semánticas, expresión deficiente, escuchar mal y sin números de expresiones donde no se da una buena administración.



En el gráfico No.14 representa las barreras administrativas de la comunicación el cual a la hora de la encuesta realizada a los trabajadores el 71% de ellos respondieron que es por una mala planeación en la empresa por eso es que se lleva una mala organización dentro de ella muchos problemas a la hora de ser empacada la prenda sale bastante dañada, mientras que un 21% opina que una de las barreras que afecta es el periodo insuficiente para ajustarse mejor al cambio, un 7% responde que existe una sobrecarga de información.

El gerente opinó que las barreras administrativas se dan por la mala planeación y coordinación que ocurre en la empresa, donde hacen sus funciones sin tener un plan de trabajo ejecutado.

Para poder superar esa barrera le recomendamos al gerente de la empresa que tiene que revisar qué problema está sucediendo en la empresa para que así el producto salga más de calidad, también le recomendamos que sería bueno capacitar a los superiores o jefes de áreas para que así tengan conocimiento sobre una buena planeación.

#### **4.2. Toma de decisiones**

Según, Robbins, Coulter (2014) definen como “la elección que se hace entre dos o más alternativas”, pág.

“La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (Vasques, 2015).

En el orden de las ideas anteriores, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver situaciones de la vida en diferentes contextos, a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial.

Sin embargo, el concepto citado en segunda instancia se considera el más certero, pues para tomar decisiones tiene que darse un problema y al utilizar la metodología que brinda la administración, debe haber una recolección de información acerca de esa dificultad, elegir las alternativas de solución y seleccionar la más conveniente.

La toma de decisiones en la empresa entonces se da cuando ocurren acontecimientos dentro de la empresa, cuando en los procesos de producción y calidad pasa por un problema se toman decisiones para resolver dicha situación.

#### **4.2.1 Tipos de decisiones**

Dentro de todas las organizaciones se toman decisiones, casi el cien por ciento del tiempo, de la cual se clasifican en: organizacionales, operacionales y programadas. (Rodríguez, 2010).

Las decisiones se toman dentro de las organizaciones, además operacionales es decir diariamente y las que están incluidas dentro de un plan.

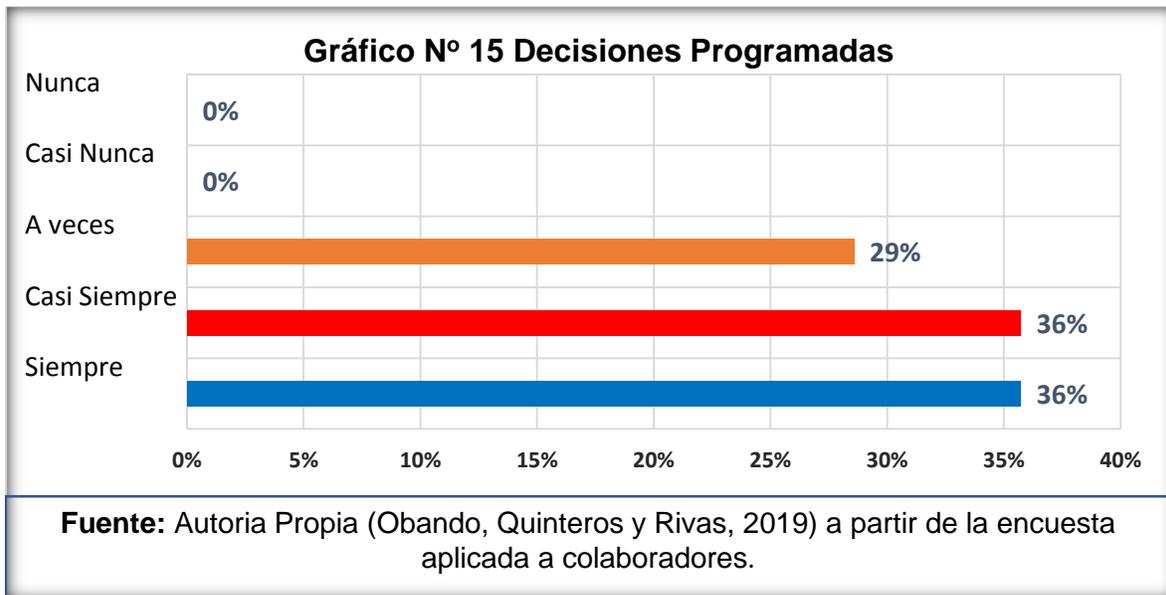
Una decisión diaria en la empresa puede ser que el gerente acostumbre controlar todos los días la hora de entrada y salida de los subordinados de su área.

##### **a. Decisiones programadas**

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Stoner, Freeman , & Gilbertt, (1996).

Según el autor las decisiones programadas se deben de respetar según los procedimientos, reglas y políticas el cual limita o excluyen todas las alternativas.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada, este tipo de decisiones también pueden ser repetitivas o rutinarias debido a que su resultado fue exitoso en el pasado. Por lo general, no le toma mucho tiempo a un gerente para llegar a una conclusión cuando se enfrentan a una decisión programada relacionada con el negocio, porque el desafío no es nuevo. Como resultado, las decisiones programadas permiten a un gerente tomar decisiones simplificados y consistentemente eficaces.



Según el gráfico No. 15 se les consultó que si la empresa con que periodicidad se toman decisiones programadas a lo cual el 36 % opinan que siempre, el 36% dice que casi siempre, él 29%, mientras que casi nunca y nunca no se hizo mención al respecto.

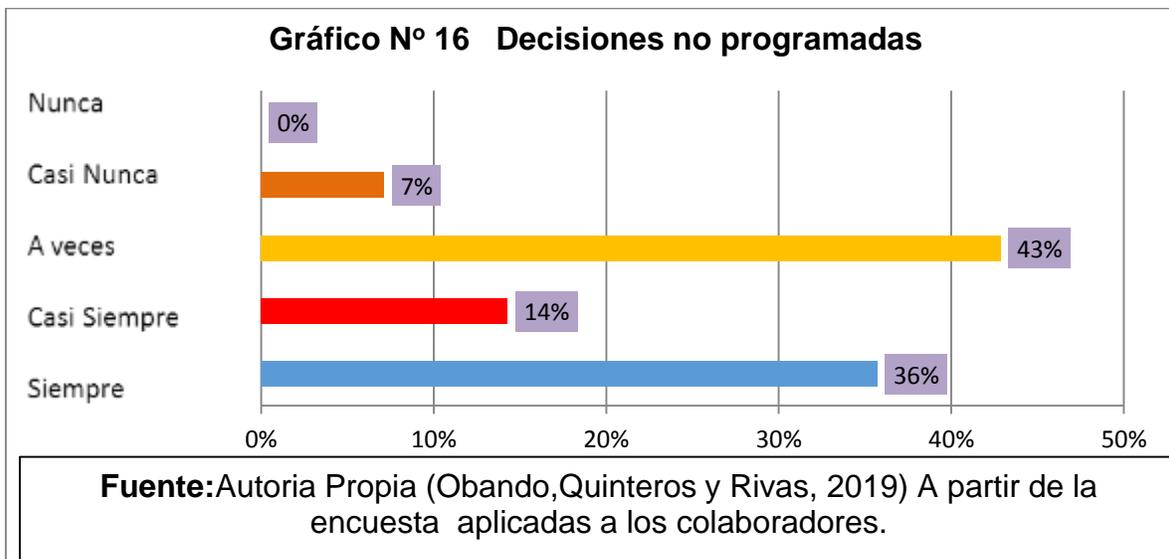
El gerente opinó que las decisiones programadas son comunes en la empresa más los días viernes en el cual son días de exportación y es donde se cancela el producto terminado listo para la exportación.

Para la empresa, este tipo de decisiones son muy importantes ya que a través de estas se pueden tocar problemas de sumo cuidado mediante el cual se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, cómo lo son los correos electrónicos que son enviados al encargado de cada área para ver cuánto material falta y realizar la compra, e informes diarios sobre los objetivos alcanzados que facilitan la toma de decisiones y aunque limitan o excluyen otras opciones por lo que no es necesario diseñar ninguna alternativa de solución, esto resulta más eficiente que intentar resolver el problema tomando decisiones fuera de las programadas. Como el tipo de problema que se trata de dar solución y se da con cierta regularidad, ya se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. Para la persona encargada de tomar este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

## b. Decisiones no programadas

Las decisiones abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios. (Stoner, 1996).

Según el enunciado anterior las decisiones también presentan problemas el cual son pocos frecuentes por un proceso no estructurado, las decisiones no programadas generalmente toman más tiempo para realizarse, por todas las variables que un individuo debe sopesar, y por el hecho de que la información disponible está incompleta, por lo que un gerente no puede anticipar fácilmente el resultado de su decisión.



Según el gráfico No.16 se les consultó que si la empresa con que periodicidad se toman decisiones no programadas a lo cual el 36 % opinan que siempre, el 14% dice que casi siempre, él 43% responde que a veces un 7% dice casi nunca.

El gerente opinó que las decisiones no programadas se dan no tan seguidos en el proceso de producción en el cual surgen problemas inesperados en la producción, donde hay que tomar decisiones forzosas para seguir el proceso de producción.

De acuerdo con los resultados para este tipo de decisiones la empresa es de poca frecuencia este tipo de alternativas, aunque su importancia radica en que se toman aprovechando la situación que se presente ya que no es necesario de procedimientos,

políticas ni reglas para la implementación de estas ya que se presentan con poca frecuencia, pero si hay que tener mucho cuidado.

Por lo que es necesario poseer habilidades para solucionar la problemática y que se implementen diversos tipos de comunicación como lo es la comunicación escrita que se deba crear estrategias para enfrentar este tipo de decisiones ante un posible evento.

#### **4.2.2 Proceso de la toma de decisiones**

La toma de decisiones implica un proceso de ocho pasos que comienza con la determinación del problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisión (Robbins & Coulter, 2014)

Según lo cita el autor, el proceso de toma de decisiones está compuesto de ocho pasos que más adelante serán detallados y como se hacía referencia anteriormente inicia desde la existencia de un problema que necesita resolverse hasta una evaluación final, que se da una vez elegida la mejor opción.

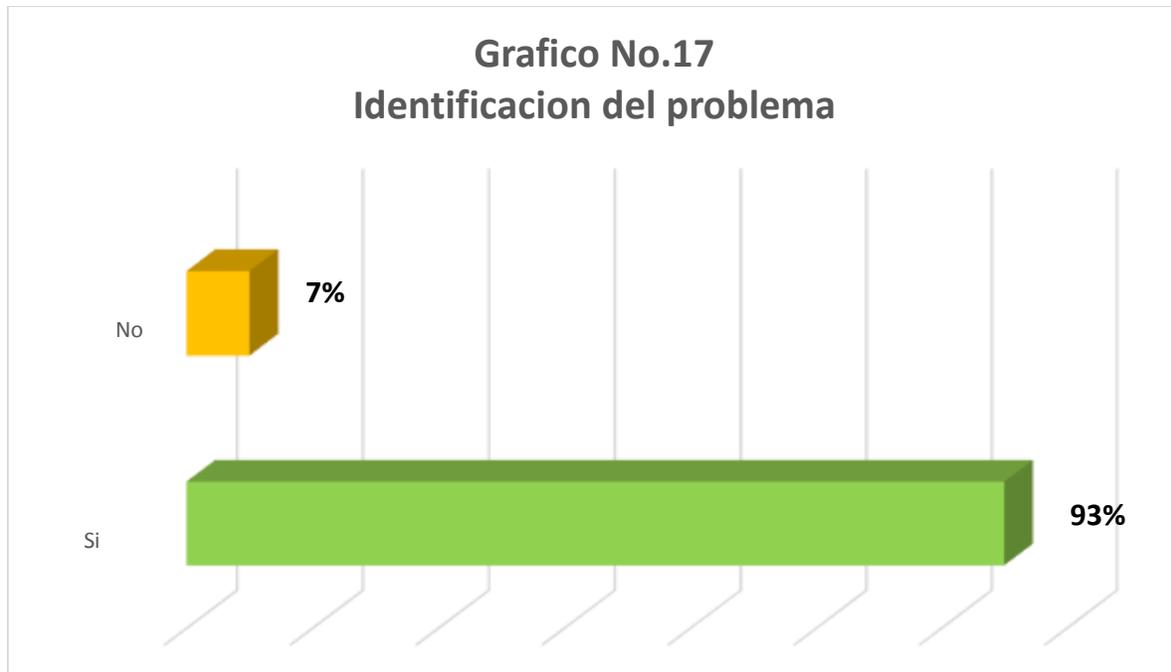
Esto puede ser el caso de la compra de maquinarias a precios más bajos, que una vez adquiridas se le hace un estudio técnico para observar si fue una excelente decisión comprarlas o caso contrario hubo un grave error.

##### **a. Identificación del problema**

Detectar un problema no se puede separar del momento histórico en que los gerentes toman decisiones, (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996)

Se debe aclarar dos conceptos básicos los cuales son el problema y el síntoma del problema, ya que la toma de una decisión inicia desde el momento en que surge un problema y se necesita solucionarlo.

Puede ser que en un día común todo marche bien en la empresa, sin embargo, de pronto surge una dificultad que debe solucionarse con urgencia, como el caso de que ocurra un accidente de tránsito con el furgón que transporta la materia prima o productos terminados y haya grandes pérdidas, es lógico que eso necesita atención y solución pronta.



**Fuente:** Autoría Propia (Obando, Quinteros y Rivas, 2019) a partir de la encuesta aplicada a colaboradores.

El gráfico No.17 nos muestra que antes de tomar cualquier decisión se analiza el problema según lo reflejado con el 93% donde se recopila información necesaria ante cualquier decisión, mientras que un 7% responde que no se analiza el problema.

El gerente coincide con la encuesta que se les realizó a los colaboradores donde antes de tomar cualquier decisión se analiza cualquier problema para no tener problemas en el futuro.

Es de gran importancia que la empresa deba tener ese espíritu de siempre analizar todas las situaciones antes cualquier problema. Para ello es necesario implementar lo que es la comunicación verbal con los colaboradores, también escrita para desarrollar la estrategia de respuesta y ejecutar o llevar a cabo las tareas programadas.

- **Problema**

De acuerdo con Robbins, (2014) “obstaculo que dificulta el logro de un objetivo o un proposito que se quiere alcanzar”.

El problema es el factor principal que conlleva al analisis y estudio de los acontecimientos presentados con el fin de determinarlo y obtener su analisis y posterior

una solución, para poder alcanzar el objetivo que se busca, por otro lado los autores del segundo concepto son más certeros en cuanto a mencionar que es una situación indeseable de la forma como ocurren las cosas en la empresa, es decir nadie quiere tener problemas, pero se presentan.

Donde la empresa invierten en auditoria externas para la evaluacion de los procesos que se presentan en la empresa para minimizar futuros problemas.

- **Síntomas del problema**

Los síntomas del problema, son ramificaciones del mismo. (Robbins, 2014)

El factor principal es el problema en sí, pero raras veces se muestra en su totalidad, ya que la mayor parte de éste, lo que se encuentra son, síntomas de él, del cual se debe tener mucho cuidado, ya que si se están tomando decisiones en base a los síntomas no se estará tratando el verdadero problema y este se puede extender dentro de la organización.

Por ejemplo: en la empresa una maquina estos presentados problemas en el cual en el momento de coser se presentan saltos al momento de manufacturar la prenda, donde viene el mecánico la revisa rápido para no atrasar el proceso productivo cuando el verdadero problema de la maquina es por qué no le dan el mantenimiento debido a la máquina.

**b. Determinación de los criterios**

- **Criterios de decisión**

Los autores Robbins, (2014) lo definen como “parametros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema”.

Para lograr una correcta toma de decisiones mediante la información actual con la que el gerente o tomador de decisiones cuenta, se debe definir ciertos parámetros de relevancia, o importancia, dichos criterios son factores importantes para la solución del problema, es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

Para establecer los criterios de decisión el gerente pueda establecer los principales factores que debe tomar en cuenta para tomar una decisión y no abarcarlos todos, puede incluso elaborar un formato en el que establezca los criterios más importantes a tomar en cuenta, de manera que el proceso sea más sencillo o menos complejo, estos pueden incluir todas las causas que originaron el accidente con el fin de determinar el grado de complejidad en la situación encontrada.

### **c. Ponderación de los criterios**

Todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. (Robbins, 2014).

Al obtener una determinación de los criterios, la mejor manera de lograr un análisis más efectivo es mediante la puntuación, para esto antes se debe ponderar a los criterios, esto puede efectuarse con números enteros o decimales; el objetivo es lograr una puntuación para mediante esta lograr optar por el mejor criterio; una vez que el gerente, establezca los criterios en un formato puede darles puntuación de menor a mayor importancia o viceversa con una escala de cero a cinco.

Siguiendo con el ejemplo, con la obtención de los criterios que causaron el accidente que pueden ser, desperfectos mecánicos, mal estado de la carretera, mala maniobra, sobre peso, máxima velocidad, entre otros, se le denominan números enteros a cada uno de los criterios que se encuentran que han originado el accidente.

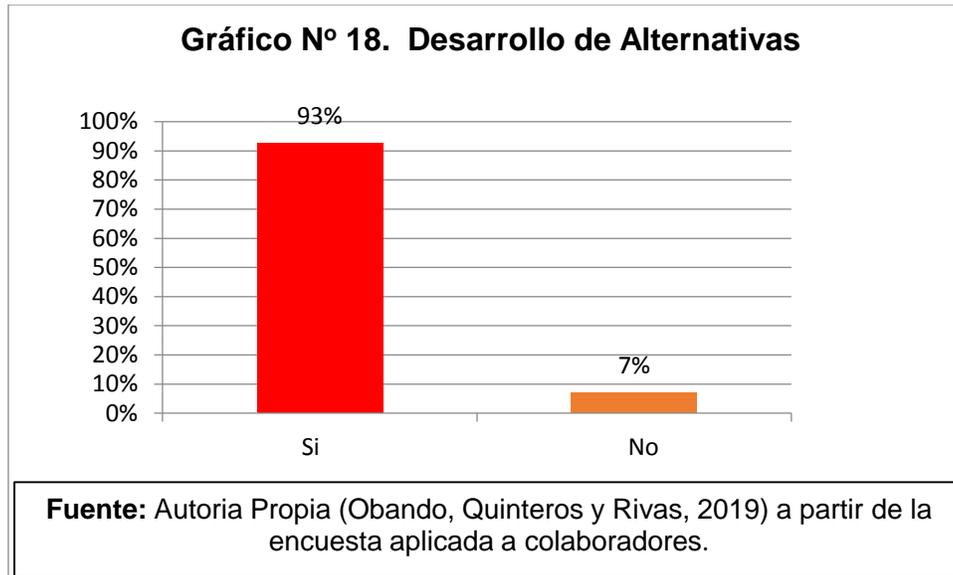
### **d. Desarrollo de las alternativas**

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema. (Robbins, 2014).

Este paso indica que es de prioridad enlistar todas las alternativas encontradas hasta el momento, estas obtenidas mediante las puntuaciones más altas de la ponderación y así lograr una mejor viabilidad en la selección.

Cuando se ha determinado las causas del accidente, se busca darle solución a cada uno, como por ejemplo si la causa es el sobre peso, se estimará un nivel de carga

estándar para evitarlo, si fuera desperfectos mecánicos, se deberá estipular que es de suma necesidad la realización de chequeo mecánico del vehículo; recordando que en el ejemplo planteado el vehículo lleva carga de productos de la empresa y de repetirse o no solucionar se daría dando en repetidas ocasiones.



Según el gráfico No.18 la encuesta realizada a los colaboradores el 93% opinó que antes de tomar cualquier decisión se valoran diversas alternativas, y el 7% significa que no se valoran diversas alternativas antes de tomar cualquier decisión.

El gerente opinó que, si se valoran todas las alternativas antes de tomar cualquier decisión, esto con lleva a la revisión de las alternativas para ver cuál es las efectiva para el proceso de producción.

Una vez que las metas han sido definidas, todo proceso previo a la toma de decisiones presenta en su gran mayoría alternativas mediante las cuales las personas pueden escoger la más conveniente posible, así también para un problema pueden encontrarse varias soluciones, el problema en que el encargado no se ha dado la tarea de analizar el problema esto puede conllevar a un resultado negativo por lo que es oportuno que la administración debe tener una mejor visión sobre los procesos de producción, para los avances del proceso de inspección y empaque. Para este proceso se requiere el uso de la comunicación escrita donde se debe elaborar una lista de alternativas que podrían ayudar a resolver el problema.

### e. Análisis de las alternativas

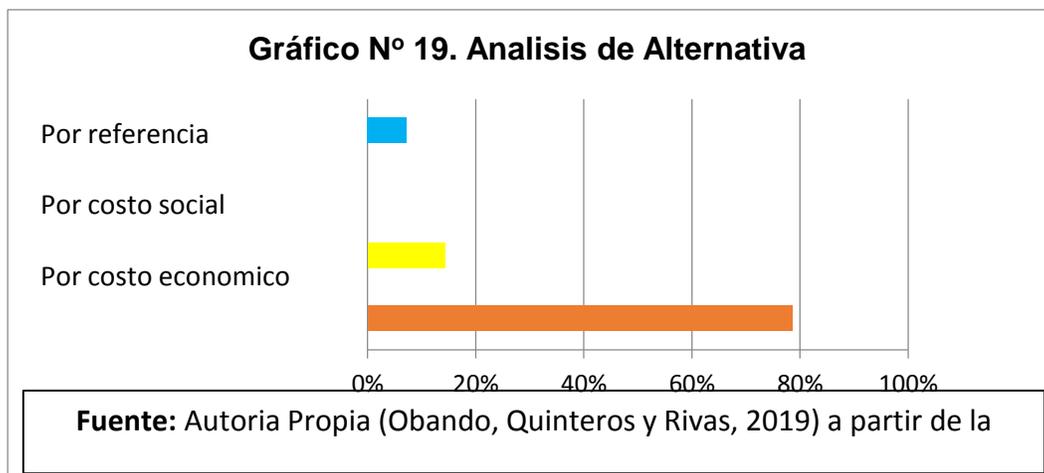
Una vez que ha identificado las alternativas el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una; utilizando los criterios establecidos en el paso 2. (Robbins, 2014)

De seguir cada paso de manera correcta y oportuna se obtiene una lista con las alternativas mejor puntuadas, el tomador de decisiones procede a evaluarlas cada una de estas, de la manera más sensata, y racional, con respecto a los criterios anteriormente determinados.

El análisis de alternativas consiste en identificar las posibles soluciones del problema. Permite a la entidad formuladora identificar los medios posibles para la solución del problema y seleccionar aquellos que resulten más adecuados para el logro de los objetivos.

El responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.

Cada una de las soluciones planteadas, para que el vehículo ni los productos vuelvan a sufrir o mejor aún no se vuelva a repetir el accidente son expuestas y analizadas de la manera más exhaustiva.



El gráfico No.19 indica que el 79% de los colaboradores identifican por criterios establecidos, mientras que el 14% opina que es por costo económico y el 7% por referencia, donde esto conlleva que la idoneidad de las alternativas tomada es por criterios establecido la mayor parte.

El gerente opinó que para la identificación de alternativas se hace por criterios establecidos y por costo económicos ya que entre menos costo tenga, al bajar los costó aumenta la efectividad del área.

Es muy necesario que la administración debe tener en cuenta todas las alternativas para la toma de decisiones para tener una mejor efectividad y productividad en el área.

#### **f. Selección de una alternativa**

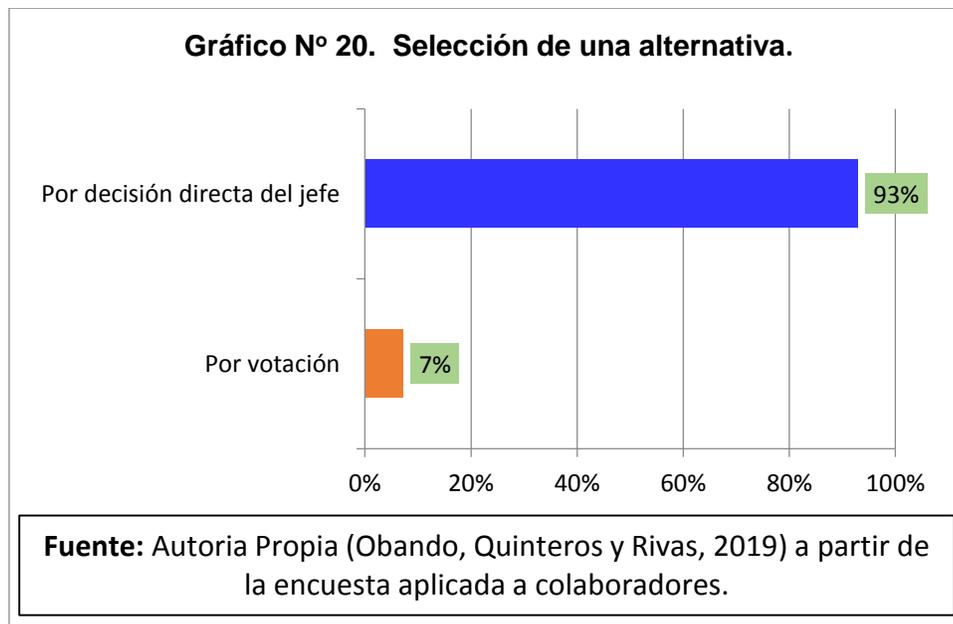
El Sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5 (Robbins , 2014)

Al momento de obtener los resultados, los tomadores de decisión o gerentes deben optar por una alternativa final, está dada de la ponderación y análisis de las alternativas, con la implementación de puntuación y así considerar la mejor, basados en los siguientes criterios de decisión gerencial.

La evaluación de alternativas puede requerir una serie de decisiones en las cuales el resultado de una etapa es importante para la siguiente etapa en la toma de decisiones. La selección de una alternativa en una etapa conduce a otra etapa.

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

Tener un vehículo varado en la carretera con producto de la empresa, demanda acciones evasivas por tal razón se determina la mejor alternativa para darle solución al problema y evitarlos en el futuro.



Según el gráfico No.20 Indica que el 93% de los colaboradores encuestado al momento de seleccionar alguna alternativa se hace directamente por decisión directa del jefe, mientras que 7% de los colaboradores opinaron que debería ser por votación ya que tienes un panorama más amplio para la selección de cualquier alternativa.

El gerente opinó que para la selección de alternativas se hace directamente con él, no por votación.

El administrador debe tener en cuenta un sin número de alternativas antes de tomar cualquier decisión donde es de suma importancia escuchar que posibles alternativas ayudarían al proceso de producción. En este proceso se usan los tipos de comunicación tales como horizontal ya que se podría resolver el problema desde donde se genera.

#### **g. Implementación de la alternativa**

En el paso 7 de del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica, en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto (Robbins, 2014).

Todos los pasos anteriores conllevan a la implementación de la alternativa más óptima encontrada para darle respuesta a una problemática presentada y a esta se le toma la mejor decisión para darle su solución óptima.

En la implementación de alternativas según la encuesta realizada en la empresa el 100% de los colaboradores contestaron que el medio que más utilizan es el verbal en el cual tienen una mayor fluidez y es más rápido de resolver los problemas presentados.

De todas las alternativas seleccionadas, el equipo tomador de decisiones opta por una, para darle solución al vehículo y al producto, por lo cual deciden enviar una grúa para el remolque del vehículo, de no ser posible su reparación, mientras se logra la reparación, de igual manera, se decide enviar por el producto en un tercer vehículo y evitar la pérdida de éste.

#### **h. Evaluación de la eficacia de la decisión**

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó (Robbins, 2014).

Hecha las consideraciones en cada uno de los puntos anteriores, que hablan en más profundidad cada uno de los ocho pasos que conlleva el proceso de toma de decisiones que van desde identifica el problema, hasta lograr una evaluación o retroalimentación de la decisión tomada, con el objetivo de conocer los alcances de la misma y si él está cumpliendo su objetivo primordial, que es la solución del problema.

Según el gráfico No.22 en la encuesta aplicada el 100% contestaron que si se evalúan los resultados obtenidos durante el proceso para tomar acciones correctivas para la mejora de cada proceso.

#### **4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones**

La técnica según RAE (2001) “se refiere a los procedimientos y recursos que se emplean para lograr un resultado específico”.

De tal manera, la implementación de técnicas dentro de las empresas busca seguir procesos claros y posteriormente establecidos para lograr obtener el resultado esperado y de la manera más óptima, evitando la mala utilización de tiempo y recursos económicos, todo esto en función de que los objetivos planteados por la empresa sean cumplidos

mediante cada una de las decisiones tomadas sin importar su clasificación objetiva, todas estas pretenden lograr lo mejor para la empresa.

En este caso las técnicas de investigación como apoyo para el gerente en la toma de decisión, consiste en observar atentamente el problema, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el tomador de decisiones, para obtener el mayor número de datos.

#### **4.2.3.1 Tipos de Técnicas**

De acuerdo a Emagister Servicios de Formación S.L, (2018) citando a Ramón Melinfañ "las decisiones son de diferentes graduaciones y se pueden clasificar de acuerdo a su objetivo".

Citando lo descrito por el autor en base al objetivo de estudio de la investigación, se estudiará las decisiones individuales tanto como grupales.

Decisiones individuales o colectivas: Las individuales, como su nombre lo indica, son las que toma una sola persona, sin tomar en cuenta las opiniones de los demás. Las colectivas, son las decisiones de grupo en la cual es tomada en cuenta las opiniones de los integrantes de un equipo o grupo. Estas son más efectivas ya que entre todos se llega generalmente a la solución más adecuada, después de un análisis detallado del problema. (Emagister Servicios de Formación S.L, 2018)

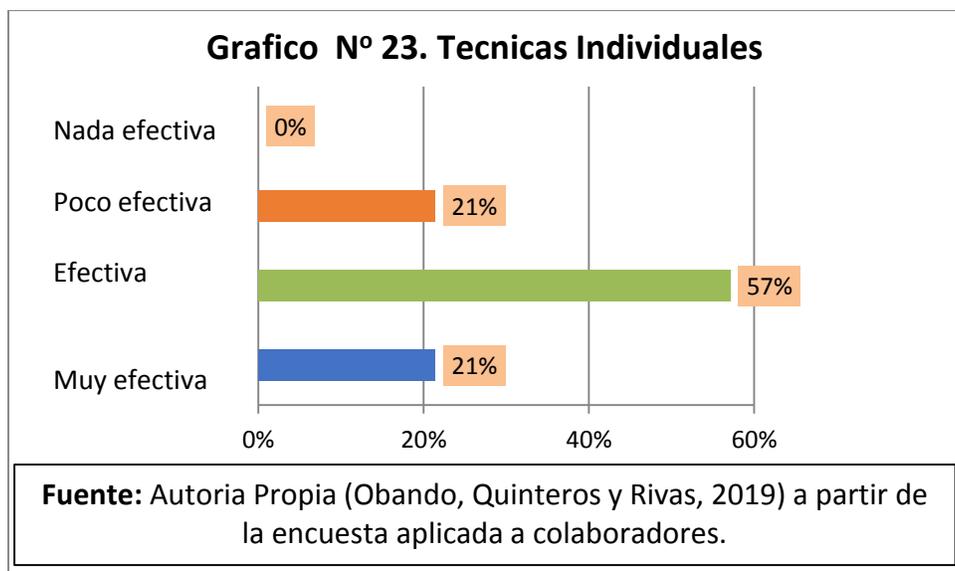
Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

### a. Técnicas Individuales

La toma de decisiones individuales es una parte relevante del comportamiento organizacional, así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones. (Robbins ,2005).

Según el autor la técnicas individuales son parte del comportamiento organizacional donde se lleva acabo las decisiones de manera personal, en el cual solamente la persona es involucrada para un buena o mala decision.



En la encuesta aplicada a colaboradores con respecto al gráfico No.23, un 21% opina que han sido muy efectivas las decisiones individuales, un 57% responde que han sido efectivas, un 21% que han sido poco efectivas, mientras que a nada efectiva no hubo opinión al respecto.

La toma de decisiones sin la participación de un grupo de personas o una decisión hecha de forma independiente de la opinión del grupo en la empresa AalFs.Uno ha conllevado a una buena efectividad.

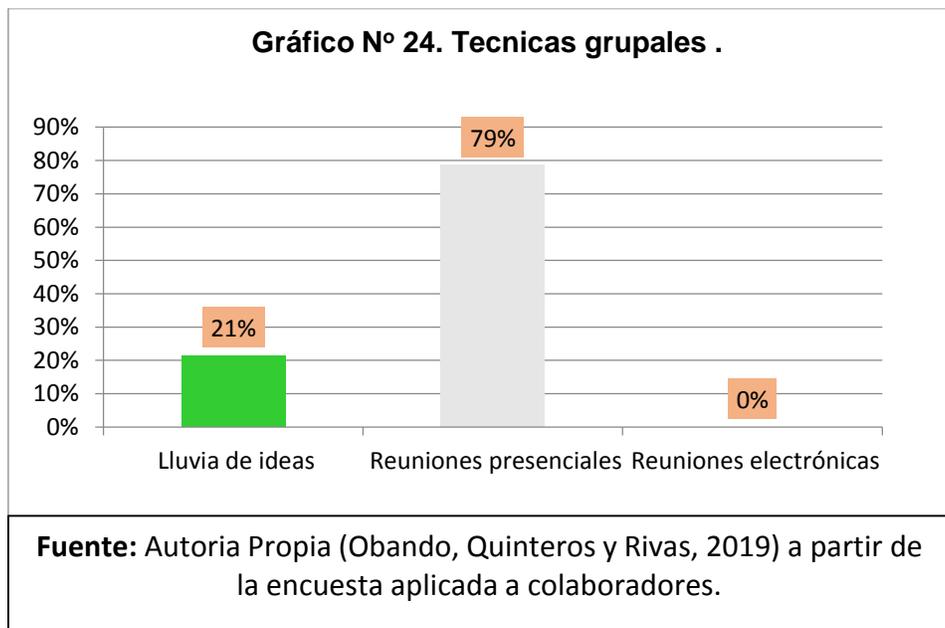
Este es uno de los tipos de decisión más común y que funciona eficazmente en los casos donde el gerente determine que la opinión del grupo no se requiere o no se desea en casos especiales para la organización.

Los gerentes toman decisiones todo el tiempo. Ya sea que las tomen en forma consciente o inconsciente, con buenas o malas consecuencias, ellas representan la herramienta fundamental empleada para hacer frente a los retos y las incertidumbres. El éxito gerencial está determinado por las decisiones que se tomen, por la cual es importante que se optimice este proceso, utilizando las técnicas adecuadas.

### b. Técnicas Grupales

Son herramientas metodológicas que se desarrollan mediante la planeación, consecutiva de una serie de actividades, con fin de llevar procesos de enseñanzas, aprendizajes, en los que los individuales forman parte activa del proceso. (Robbins, 2005).

Según el enunciado anterior el autor las técnicas grupales se desarrollan mediante la planeación donde se derivan un sin número de actividades, en el cual participan para cumplir un objetivo planteado.



Según el gráfico No.24, se puede identificar que un 21% opina que se utilizan las técnicas grupales para la toma de decisiones como lo es lluvia de ideas, el 79% se realizan reuniones presenciales, mientras las reuniones electrónicas no hubo mención.

Con la entrevista aplicada al gerente, así como la observación directa se puede constatar que es muy frecuente la realización de reuniones presenciales que realizan los mandos superiores para identificar cualquier situación.

Según los datos recolectados la utilización de diferentes técnicas es muy importantes ya que sirven para llegar a ciertos objetivos.

La toma de decisiones por consenso implica plantear varias opciones y se elige la opción más popular en el grupo. El modelo de consulta tiene en cuenta todas las opiniones del grupo para tomar una decisión por ende es muy importante la utilización de técnicas que ayuden para un mejor logro de los objetivos de la empresa.

Ambos métodos requieren la participación del grupo y usan a un director que respeta las opiniones y aportes del grupo en la toma de decisiones.

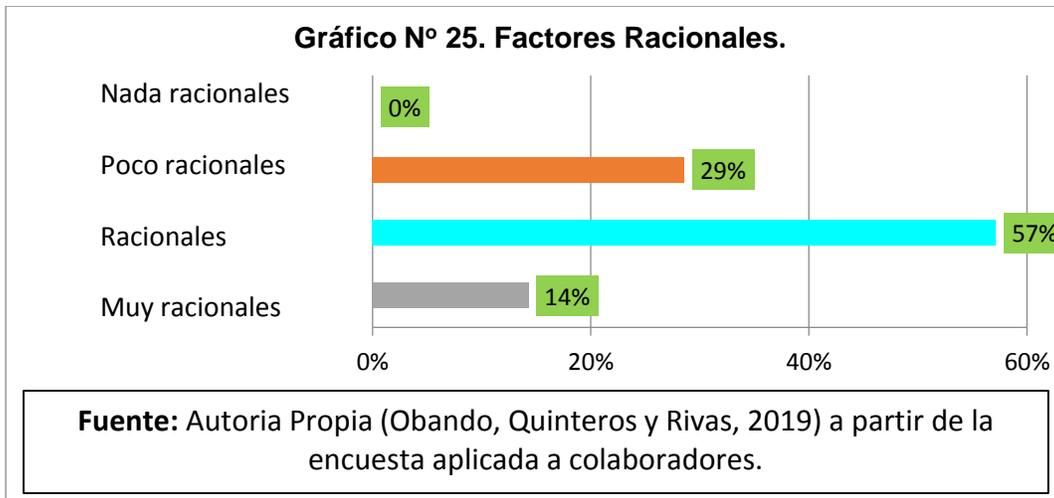
#### **4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones**

##### **4.2.4.1 Tipos de Factores**

###### **a. Factores Racionales**

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva (Weinrich, 2012).

Según el autor las personas que realizan actividades con racionalidad logran alcanzar sus metas, pero también debe lograrse con acción, también se debe tener una visión para llegar a lograr las metas de manera más eficiente. Cuando un gerente se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en sus propios conocimientos o sea en la racionalidad.



Según el gráfico No.25, se puede ver que un 14 % opina que son muy racionales, un 57% racionales, un 29% respondieron que son poco racionales, mientras nada racionales no hicieron mención al respecto.

En Aalfs.Uno se da con gran frecuencia lo que es tomar decisiones de forma racional, una buena toma de decisiones en cualquier organización de forma razonable, se refiere al aprovechamiento de conocimiento, ya que si quien toma la decisión posee conocimientos, ya sea de los sucesos que encierren el problema o en un contexto similar, entonces este saber puede utilizarse para seleccionar un curso de acción que le sea favorable a dicho problema.

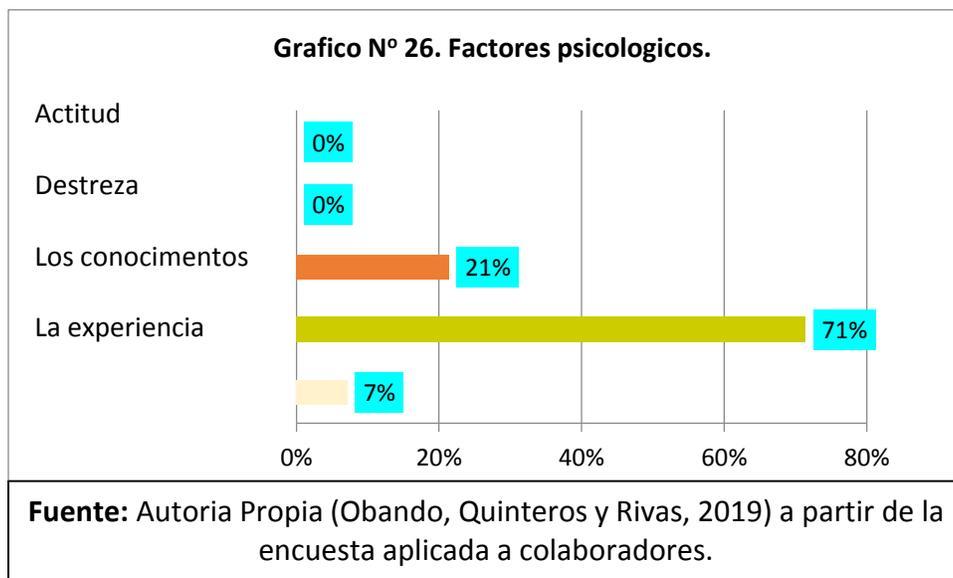
Es de gran importancia referirse que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de la empresa debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas; de esto depende el éxito o fracaso. La comunicación es de suma importancia para este tipo de decisiones como lo es mediante la comunicación escrita ya que se analiza las alternativas y decide aplicarla o no, así como la escrita y el análisis de informes.

## **b. Factores psicológicos**

Según Madrigal (2009) Las barreras psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a

estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee.

Según el autor la psicología es influenciada indirectamente en la toma de decisiones, ya que los sentimientos pueden perjudicar en la organización. El rendimiento de una persona es el resultado de la combinación de una serie de factores psicológicos que son los responsables de la actitud concreta con la que se enfrenta la empresa.



En referencia al gráfico No.26, Se puede apreciar que un 7% de los encuestados opina que hay confianza, un 71% opina que la experiencia es un factor importante en la toma de decisiones, un 21% opina sobre los conocimientos, en lo que es actitud y destreza no hubo mención.

Analizar las situaciones psicológicas en los colaboradores, así como el gerente es muy importante a la hora de tomar una decisión el estado de ánimo influye en la manera de procesar la información, los seres humanos tienden a codificar la información de forma selectiva de acuerdo a la congruencia con el mismo.

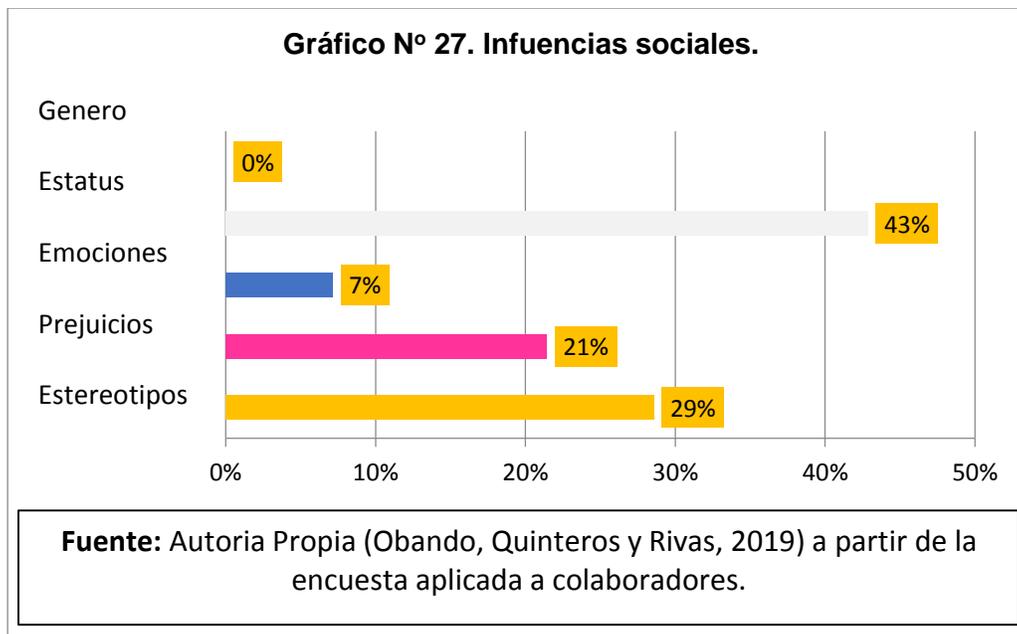
Los sentimientos pueden sesgar indirectamente la toma de decisiones individual, de ahí que la psicología considere que la percepción, la atención, el aprendizaje, el

recuerdo y los juicios que se hacen sobre cualquier evento en la organización de aquí se pueden ver dominios por los sentimientos o emociones, lo que puede hacer que el gerente pueda tomar decisiones subjetivas.

### c. Influencia social

Según Rivas, (2012) Cuando se dan procesos de influencia entre grupos e individuos, generalmente se piensa en cómo el colectivo influye en el sujeto o bien como el gran grupo puede provocar cambios en los pequeños subgrupos. Sin embargo, la teoría de la influencia social también tiene en cuenta que en muchas ocasiones una sola persona puede hacer cambiar la perspectiva de un grupo o que las minorías pueden llegar a cambiar la opinión de la sociedad en general.

Según el enunciado anterior las influencias sociales en una organización pueden surgir varios cambios como en el cual grupos pueden hacer cambiar subgrupos también pueden darse cambios con una sola persona puede llegar hacer cambiar a una población en general.



Con respecto al gráfico No. 27, el 29% de los encuestados consideran que los estereotipos son un factor determinante para la toma de decisiones, el 21% consideran acerca de los prejuicios, el 7% sobre las emociones, mientras un 43% consideran que el

estatus es el principal determinante sobre la toma de decisiones, con respecto a género no se hizo mención.

Sobre las influencias sociales se puede decir que algunos factores que afectan al nivel de influencia son la cohesión grupal, que puede generar presión a la conformidad, el tipo de normas sociales, el tamaño de los grupos o las posiciones y roles de los diversos individuos que se van a influir entre sí, las expectativas sobre la conducta propia y ajena o el valor otorgado a la propia opinión y a la de los demás.

Por lo que para la empresa AalFs. Uno ejerce bastante presión lo que es el estatus de la persona así como también algunos otros factores de relevancia.

## V. CONCLUSIONES

Según el análisis mediante los objetivos de la investigación sobre la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Aalfs.Uno de la ciudad de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019, y con respecto a los objetivos planteados al inicio de nuestra investigación a lo cual se ha llegado a la conclusión.

En la empresa se dan diferentes tipos de comunicación como los son correos electrónicos, informes y memorándum, entre las barreras de la comunicación se destacan lo que son el estrés principalmente y el ruido intenso que se genera por las máquinas de manera que hay colaboradores que no se comunican de manera efectiva y la falta de planeación del personal, afectando el proceso de toma de decisiones.

Dentro de la empresa se da el proceso de la toma de decisiones en el cual se aplican los pasos de tomar una decisión, donde al momento de los problemas se analiza la situación, teniendo en cuenta que se toman como referencia al momento de tomar una decisión las alternativas según los criterios establecidos. Entre los factores que más influyen en la toma de decisiones están los racionales que son la racionalidad, en los psicológicos la experiencia y en los sociales lo que es el estatus.

Dentro de la empresa se valoran la comunicación gerencial y la toma de decisiones en Aalfs.Uno. S. A de manera que se dan los procesos de la comunicación y la toma de decisiones por lo tanto se valoran todas las alternativas para la mejora continua. Por lo que la comunicación es muy necesario al momento de tomar decisiones de distintas formas para la resolución de problemas ya que con una buena comunicación se da una mejor interacción con los colaboradores. Tomar decisiones de forma informada y razonada, en el momento oportuno, es fundamental.

## VI. BIBLIOGRAFIA.

- Albores, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales* (primera edición ed.). España, España: Ideas propias editorial.
- Amaya, J. A. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- Baena, G., & Montero, S. (2014). *Ciencias de la comunicación* (primera edición ed.). México, México: Grupo editorial patria.
- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 26-37. Brazil.
- Cabrera Cabrera, M. (2015). *La toma de Decisiones en comunicación Organizacional*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Cabrera Cabrera, M. D., Fernandez Fernandez, M., & Almansa Martinez, A. M. (2015). *La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos .
- Calero, V. s., & Crus Picon, A. (2009). *Investigar es Facil, Manual de Investigacion I*. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria .
- Calero, V. S., & Cuz Picon, A. (2009). *Investigar es Facil*. Managua, Nicaragua: Editorial universitaria.
- Carbonel, G. (2003). *Nuevas Tecnicas de la comunicación escrita: interpersonales, profesionales y de negocios*. Madrid; España: EDAF, S.A.
- Cardoza Valdivia , C., & Lopez Urbina , B. Y. (2001). *Dificultades en la Toman de decisiones provocadas por problemas de comunicaciones en el proceso administrativo*. Matagalpa: Unan Managua, Farem-Matagalpa.
- Castro, A. (2013). *Comunicacion Organizacional . Tecnicas y Estrategias* . Colombia: ECOE ediciones, S.A.
- Castro, A. (2013). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Editorial ECOE ediciones, S.A.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Eco Ediciones.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo*. Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Cotanda, F. L. (2018). *Manual de administracion y Gestion Sanitaria*. España: Diaz de Santos, S.A.
- Duran Castells, J., & Sánchez Gómez, L. (2008). *Industrias de la comunicación audiovisual*. Brcelona,España: Publicacions i Edicions UBe.

- Emagister Servicios de Formación S.L. (30 de 01 de 2018). *emagister Servicios de Formación S.L.*, pdf. Obtenido de [https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_56783\\_56783.pdf](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_56783_56783.pdf)
- Fiol, M. (Oct-Dic de 2001). La Toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administración de Empresas*, 41(4), 16-25. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a03>
- García Carbonell, R. (2003). *uevas técnicas de la comunicación escrita: interpersonales, profesionales y de negocios*. Madrid; España: Editorial EDAF, S.A.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicacion Estrategica*. España: Ediciones Gestion.
- Gomez, R. (2014). *Gestion y psicologia en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC.
- González, A. R. (2015). *Comunicación oral y escrita en la empresa*. España: Editorial Elearning, S.L.
- Granja Gago, W. V., & Barahona Cordoba, D. L. (2016). *La Comunicacion Administrativa en el Proceso de toma de Deciones en las Organizaciones para el mejoramiento de la Gestion Empresarial*. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua- Unan Managua.
- Lazzati, S. (2013). *La Toma de Decisiones Principios, Procesos y Aplicaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lopez, D. M. (2008). *Comunicacion Administrativa*. Mexico D.F: Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Madrigal Cruz, R. J., & Morales Loáisiga, E. J. (2014). *ORGANIZACIÓN y TOMA DE DECISIONES*. Managua: UNAN Rucfa.
- Madrigal López, D. (2009). *Comunicación Administrativa*. Costa Rica: EUNED Editorial.
- Mansilla, D. R. (2009). *Gestion Organizacional* . Mexico: Ediciones Plaza y Valdez .
- Marín, A. L. (2008). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Education.
- Marín, A. L. (2013). *Sociología de las Organizaciones: influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, España: Editorial Fragua.
- Martinez, E. M. (2008). *Tecnicas para la Toma de Desiciones. La Accion mas Importante en las Empresas*. Mexico D,F : Editorial Limusa, S.A .
- McLeod, R. (2010). *Sistemas de información gerencial* (Sétima Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Medina, J. d. (2002). *Explicacion Y Analisis : Taller de Comunicación I*. Mexico: UNAM.

- Mercado, S. (2008). *Administración Aplicada Teoría y Práctica*. Mexico: LIMUSA.
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Mexico. Recuperado el 09 de Julio de 2018
- Ongallo, C. (2011). *Dirección de recursos humanos*. España: Editorial Vértice.
- Pagan, J. B. (2001). *Los Medios de Comunicación en la sociedad actual*. España: Universidad de Murcia.
- Pastor, J. (2004). *Teoría de Juego*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Patterson, M. (2011). *Más que palabras. El poder de la comunicación no verbal*. Valencia, España: Editorial UOC.
- Pereira, A. (2014). *Estilo Gerencial y su Influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Ramos, A. P. (2016). *Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor/ usuario*. Madrid, España: Editorial CEP S.L.
- Reyes, P. G. (2006). *La comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Robbins, & Coulter, S. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Robbins, Coulter, S. (2005). *Administración*. (Octava Edición. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). Mexico, Mexico: Pearson editorial.
- Roberts, D. J. (2006). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. Stanford, California: House Grupo Editorial.
- Rodríguez Cruz, J. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información Cubanas* . Granada: Universidad de Granada, Facultad de comunicación y documentación.
- Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. La Habana, Cuba: Universidad De la Habana.
- Rodríguez, Pinto, J. (2010). Evolución, particularidades y Carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *SCIELO*, 21. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de [scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024)
- Ruiz Luquez, J. M., Ruiz Luquez, K. V., & Chavarria Mairena, M. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medición del trabajo y su relación con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.

- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de Investigación (Cuarta Edición)*. Mexico, D.F: MacGraw-Hill.
- Sampieri., R. H. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico,D,F: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanabria Aguilar, M. A. (2006). *Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/Toma%20de%20decisiones%20con%20criterios%20multiples%20un%20resumen%20conceptual.pdf>
- sarabia, A. (2008). *La Investigación Operativa. Una herramienta para la toma de decisiones*. España: UPCO.
- Stoner, Freeman, Gilbert, J. (1996). *Administración (Sexta ed.)*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Stoner, J. A., Freeman , R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia: Pearson Educación.
- Vasques, A. (1 de Abril de 2015). *www.wordpress.com*. Obtenido de [www.wordpress.com: https://ameliavasqueziupsm.files.wordpress.com/2015/04/teor3ada-de-toma-de-decisiones2015-1.pdf](https://ameliavasqueziupsm.files.wordpress.com/2015/04/teor3ada-de-toma-de-decisiones2015-1.pdf)
- Weinrich, H. K. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Zayas Agüero, P. M. (2011). *La Comunicación Interpersonal*. Madrid, España: EAE Editores.

## VII. ANEXOS

**ANEXO No. 1**  
**Operacionalización de variables.**

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación interpersonal	Interpersonal directa	Encuesta,  entrevista  Observación	colaboradores  Gerente  Empresa	<p>¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe subordinados? a) Excelente _____, b) Muy buena _____, c) Buena _____ d) Regular _____, e) Mala _____</p> <p>¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?</p> <p>La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra: ____ amabilidad, ____ respeto, ____ cortesía, ____ tensión, ____ miedo, ____ irrespeto</p>
			Interpersonal in directa	Encuesta,  Entrevista  Observación	colaboradores  Gerente  Empresa	<p>¿Cuál de los siguientes medios se utilizan en la comunicación indirecta? a) Carteles _____ b) Circulares _____ c) Memorándum _____ d) Chat correo electrónico _____</p> <p>¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta? Medios que se utilizan en la comunicación indirecta a)Carteles _____, b)Circulares _____, c)Memorándum_____, d)Chat correo electrónico _____</p>

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables.**

			Ascendente	Entrevista	Gerente	<p>subordinados hasta la gerencia?</p> <p>a) Muy frecuentemente _____</p> <p>b) Bastante frecuente _____</p> <p>c) Frecuente _____</p> <p>d) Poco frecuente _____</p> <p>e) Nada frecuente _____</p> <p>¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?</p>
		Comunicación Organizacional	descendente	Encuesta	colaboradores	<p>¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?</p> <p>a) Muy frecuentemente _____</p> <p>b) Bastante frecuente _____</p> <p>c) Frecuente _____</p> <p>d) Poco frecuente _____</p> <p>e) Nada frecuente _____</p> <p>¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta</p>
						los subordinados?
VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	DIRIGIDO A	PREGUNTA

## ANEXO No.0 1

### Operacionalización de variables

Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Organizacional	Horizontal	Encuesta,  Entrevista	colaboradores  Gerente	<p>¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?</p> <p>a) Muy frecuentemente _____</p> <p>b) Bastante frecuente _____</p> <p>c) Frecuente _____</p> <p>d) Poco frecuente _____</p> <p>e) Nada frecuente _____</p> <p>¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?</p>
			Diagonal	Encuesta  Entrevista	colaboradores  Gerente	<p>¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes área y viceversa?</p> <p>a) Muy frecuentemente _____</p> <p>b) Bastante frecuente _____</p> <p>c) Frecuente _____</p> <p>d) Poco frecuente _____</p> <p>e) Nada frecuente _____</p> <p>¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa?</p>

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

				Encuesta, colaboradores		¿Cual de los siguientes tipos de comunicacion escrita se utilizan en la empresa?  a)Memorándum _____, b)Avisos _____ c)Informes _____, d)Circular _____ e)Folletos _____, f)Correos electrónico _____ g)Propuestas _____, h)Cartas _____ i)Telegramas _____, j)Faxes _____ k)Carteles _____
	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Administrativa	Escrita	Entrevista  Observación	Gerente  Empresa	¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?  Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa: a) Memorándum _____, b)Avisos _____ c) Informes _____, d)Circular _____ e) Folletos _____, f)Correos electrónico _____ g) Propuestas _____, h)Cartas _____ i)Telegramas _____, j)Faxes _____ k)Carteles _____

VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Administrativa	Oral	Encuesta,  Entrevista  Observación	colaboradores  Gerente  Empresa	¿Cuál de las siguientes técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa? a)Entrevista de trabajo _____, b)Reuniones _____ c)Asambleas _____, d)Círculos de estudio _____ e)Conferencias _____  ¿Qué técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?  Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa: a)Entrevista de trabajo _____ b)Reuniones _____ c)Asambleas _____, d)Círculos de estudio _____ e)Conferencias _____

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

			No verbal	Encuesta, Entrevista Observación	Trabajadores, Gerente Empresa	<p>¿Cuál de los siguientes lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?</p> <p>a) La Mirada _____, b)La Expresión facial _____            c) La Sonrisa _____, d)Postura Corporal _____            e) Las Manos _____, f)La Distancia _____            g) Los Tics _____</p> <p>¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?</p> <p>Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa: a)La Mirada _____, b)La Expresión facial _____            c)La Sonrisa _____, d)Postura Corporal _____            e)Las Manos _____, f)La Distancia _____            g)Los Tics _____</p>
			Audiovisual	Encuesta, Entrevista Observación	Trabajadores, Gerente Empresa	<p>¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?</p> <p>a) Imágenes _____            b) Video _____            c) Sonidos _____            d) Audio y video _____</p> <p>¿Qué tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?</p> <p>Comunicación audiovisual que se utilizan en la empresa:</p> <p>a)Imágenes _____            b)Video _____            c)Sonidos _____            d)Audio y video _____</p>
VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	DIRIGIDO A	PREGUNTA

## ANEXO No.0 1

### Operacionalización de variables

Comunicación Gerencial	Barreras de la comunicación	Tipos de barreras	Físicas	Encuesta	colaboradores	¿Cuál de las siguientes barreras físicas de la comunicación se presentan en la empresa? a) Iluminación insuficiente _____ b) Deslumbramiento _____ c) Ruido intenso _____ d) Distancia entre quienes se comunican _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué barreras físicas de la comunicación se presentan en la empresa?
				Observación	Empresa	Barreras físicas de la comunicación que se presentan en la empresa: a) Iluminación insuficiente _____ b) Deslumbramiento _____ c) Ruido intenso _____ d) Distancia entre quienes se comunican _____
			Psicológicas	Encuesta	colaboradores	¿Cuál de las siguientes barreras Psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa? a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás _____ b) sospecha o aversión _____ c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo _____ d) Timidez _____ e) Explicaciones insuficientes _____ f) Sobrevaloración de sí mismo _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué barreras Psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa?

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

			Fisiológicas	Encuesta	colaboradores	¿Cuál de las siguientes barreras fisiológicas se presentan en comunicación de la empresa? a) Sordera _____ b) Trastornos del lenguaje _____ c) Memoria deficiente _____ d) Estrés _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación presentan en la empresa?

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Barreras de la comunicación	Tipos de barreras	Administrativas	Encuesta	colaboradores	¿Cuál de las siguientes barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa? a)Planeación _____ b)Presupuestos no aclarados _____ c)Periodo insuficiente para ajustarse al cambio _____ d)Sobrecarga de información _____ e)La propia estructura organizacional _____ f)Los circuitos _____ g)Redes y patrones de comunicación _____ h)Ambigüedad en los estatus y roles _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

Toma de Decisión	Tipos de decisiones		Programadas	Encuesta	colaboradores	¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____
				Entrevista	Gerente	¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?
			No Programadas	Encuesta	colaboradores	¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____

				Entrevista	Gerente	c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____ ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?
VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Planteamiento del problema	Encuestas	colaboradores	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema? _____Si, _____No
				Entrevistas	Gerencia	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas Entrevistas	colaboradores Gerencia	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión? ____ Si, ____ No ¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?
			Evaluación de las alternativas	Encuestas Entrevistas	colaboradores Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada? ____ por criterios establecidos ____ por el costo económico ____ por el costo social ____ por referencias ¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
			Selección de las alternativas	Encuestas Entrevistas	colaboradores Gerencia	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? ____ Por votación ____ Por decisión directa del jefe ¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
			Aplicación de las alternativas	Encuestas	colaboradores	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas?
				Entrevistas	Gerencia	____ No verbal ____ Verbal ____ Audiovisual ¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?

**ANEXO No.0 1**

**Operacionalización de variables**

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Valoración de los resultados	Encuestas	colaboradores	¿Se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada? ___ Si ___ No
				Entrevistas	Gerencia	¿Son valorados los resultados obtenidos después de una decisión tomada?
	Técnicas para la Toma de decisión	Tipos de técnicas	Individuales	Encuestas	colaboradores	¿Valore qué tan efectivas han sido las decisiones individuales? ___ Muy efectiva ___ efectiva ___ poco efectiva ___ nada efectiva
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?
Toma de Decisión	Factores que influyen en la toma de decisión	Tipos de factores	Racionales	Encuestas	colaboradores	Valore la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa. ___ Muy racionales ___ racionales
				Encuestas	colaboradores	¿Cuáles de los siguientes tipos de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión? ___ lluvia de ideas ___ Reuniones presenciales ___ Reuniones electrónicas
			Grupales	Entrevistas	Gerencia	¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión?

**ANEXO No.0 1**  
**Operacionalización de variables**

				Entrevistas	Gerencia	<input type="checkbox"/> poco racionales <input type="checkbox"/> nada racionales ¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?
--	--	--	--	-------------	----------	--

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisión Toma de Decisión	Factores que influyen en la toma de decisión	Tipos de factores	Psicológicas	Encuestas	colaboradores	¿Cuáles de las siguientes situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?  <input type="checkbox"/> la confianza <input type="checkbox"/> la experiencia <input type="checkbox"/> los conocimientos <input type="checkbox"/> destreza <input type="checkbox"/> actitud
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?
			Influencias sociales	Encuestas	colaboradores	¿Cuáles de las siguientes influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?  <input type="checkbox"/> Estereotipos <input type="checkbox"/> prejuicios <input type="checkbox"/> emociones <input type="checkbox"/> Status <input type="checkbox"/> genero
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Anexo N° 2**

**Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

### **Entrevista Gerente.**

Dirigida a Elda Ramírez

Gerente de AALFS UNO, S. A.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. **¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?**
2. **¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?**
3. **¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?**
4. **¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?**
5. **¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?**
6. **¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa?**
7. **¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?**

8. **¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?**
9. **¿Qué medios audiovisuales de comunicación se utilizan en la empresa?**
10. **¿Qué barreras físicas de comunicación se presentan en la empresa?**
11. **¿Qué barreras psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**
12. **¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**
13. **¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?**
14. **¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?**
15. **¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?**
16. **¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?**
17. **¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?**
18. **¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?**
19. **¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?**
20. **¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?**
21. **¿Son valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada?**
22. **¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?**

23. **¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión?**
24. **¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?**
25. **¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?**
26. **¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?**

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo N°. 3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

### Encuesta.

Dirigida a colaboradores de AALFS UNO, S A.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

**1. ¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe subordinados?** a) Excelente \_\_\_\_\_

b) Muy buena \_\_\_\_\_

c) Buena \_\_\_\_\_

d) Regular \_\_\_\_\_

e) Mala \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuál de los siguientes medios se utilizan en la comunicación indirecta?**

a) Carteles \_\_\_\_\_

b) Circulares \_\_\_\_\_

c) Memorándum \_\_\_\_\_

d) Chat correo electrónico \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?** a) Muy frecuentemente \_\_\_\_\_

b) Bastante frecuente \_\_\_\_\_

c) Frecuente \_\_\_\_\_

d) Poco frecuente \_\_\_\_\_

e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?** a) Muy frecuentemente \_\_\_\_\_

b) Bastante frecuente \_\_\_\_\_

c) Frecuente \_\_\_\_\_

d) Poco frecuente \_\_\_\_\_

e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?** a) Muy frecuentemente \_\_\_\_\_

b) Bastante frecuente \_\_\_\_\_

c) Frecuente \_\_\_\_\_

d) Poco frecuente \_\_\_\_\_

e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa?**

a) Muy frecuentemente \_\_\_\_\_

b) Bastante frecuente \_\_\_\_\_

c) Frecuente \_\_\_\_\_

d) Poco frecuente \_\_\_\_\_

e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?** a) Memorándum \_\_\_\_\_

b) Avisos \_\_\_\_\_

c) Informes \_\_\_\_\_

d) Circular \_\_\_\_\_

e) Folletos \_\_\_\_\_

f) Correos electrónico \_\_\_\_\_

g) Propuestas \_\_\_\_\_

h) Cartas \_\_\_\_\_

i) Telegramas \_\_\_\_\_

j) Faxes \_\_\_\_\_

k) Carteles \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?** a) Entrevista de trabajo \_\_\_\_\_,

b) Reuniones \_\_\_\_\_

c) Asambleas \_\_\_\_\_,

d) Círculos de estudio \_\_\_\_\_

e) Conferencias \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuál de los siguientes lenguajes de comunicación no verbal se utilizan**

**en la empresa?** a) La Mirada \_\_\_\_\_

b) La Expresión facial \_\_\_\_\_

c) La Sonrisa \_\_\_\_\_

d) Postura Corporal \_\_\_\_\_

e) Las Manos \_\_\_\_\_

f) La Distancia \_\_\_\_\_

g) Los Tics \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisuales se utilizan en la empresa?**

a) Imágenes \_\_\_\_\_

b) Video \_\_\_\_\_

c) Sonidos \_\_\_\_\_

d) Audio y video \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál de las siguientes barreras físicas de la comunicación se presentan en la empresa?**

a) Iluminación insuficiente \_\_\_\_\_

b) Deslumbramiento \_\_\_\_\_

c) Ruido intenso \_\_\_\_\_

d) Distancia entre quienes se comunican \_\_\_\_\_

**12. ¿Cuál de las siguientes barreras psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**

a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás \_\_\_\_\_

b) Sospecha o adversión \_\_\_\_\_

c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo \_\_\_\_\_

d) Timidez \_\_\_\_\_

e) Explicaciones insuficientes \_\_\_\_\_

f) Sobrevaloración de sí mismo \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuál de las siguientes barreras fisiológicas de la comunicación se presentan en la empresa?** a) Sordera \_\_\_\_\_

b) Trastornos del lenguaje \_\_\_\_\_

c) Memoria deficiente \_\_\_\_\_

d) Estrés \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuál de las siguientes barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?** a) Planeación \_\_\_\_\_

- b) Presupuestos no aclarados \_\_\_\_\_
- c) Periodo insuficiente para ajustarse al cambio \_\_\_\_\_
- d) Sobrecarga de información \_\_\_\_\_
- e) La propia estructura organizacional \_\_\_\_\_
- f) Los circuitos \_\_\_\_\_
- g) Redes y patrones de comunicación \_\_\_\_\_
- h) Ambigüedad en los estatus y roles \_\_\_\_\_

**15. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?**

- a) Siempre \_\_\_\_\_
- b) Casi siempre \_\_\_\_\_
- c) A veces \_\_\_\_\_
- d) Casi Nunca \_\_\_\_\_
- e) Nunca \_\_\_\_\_

**16. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?**

- a) Siempre \_\_\_\_\_
- b) Casi siempre \_\_\_\_\_
- c) A veces \_\_\_\_\_
- d) Casi Nunca \_\_\_\_\_
- e) Nunca \_\_\_\_\_

**17. ¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?**

\_\_\_\_\_ Si, \_\_\_\_\_ No

**18. ¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?**

\_\_\_\_\_ Si, \_\_\_\_\_ No

**19. ¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?**

- \_\_\_ Por criterios establecidos
- \_\_\_ Por el costo económico
- \_\_\_ Por el costo social
- \_\_\_ Por referencias

**20. ¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?**

- \_\_\_ Por votación
- \_\_\_ Por decisión directa del jefe

**21. ¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?**

\_\_\_ No verbal

\_\_\_ Verbal

\_\_\_ Audiovisual

**22. ¿Se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada?**

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

**23. ¿Valore qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?**

- \_\_\_ Muy efectiva
- \_\_\_ Efectiva
- \_\_\_ Poco efectiva
- \_\_\_ Nada efectiva

**24. ¿Cuáles de los siguientes tipos de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión?**

- \_\_\_ Lluvia de ideas
- \_\_\_ Reuniones presenciales
- \_\_\_ Reuniones electrónicas

**25. ¿Valore la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?**

- \_\_\_ Muy racionales
- \_\_\_ Racionales
- \_\_\_ Poco racionales
- \_\_\_ Nada racionales

**26. ¿Cuáles de las siguientes situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?**

- \_\_\_ La confianza
- \_\_\_ La experiencia
- \_\_\_ Los conocimientos
- \_\_\_ Destreza
- \_\_\_ Actitud

**27. ¿Cuáles de las siguientes influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?**

- \_\_\_ Estereotipos
- \_\_\_ Prejuicios
- \_\_\_ Emociones
- \_\_\_ Status
- \_\_\_ Género

Gracias por su colaboración.

## Anexo No.3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

#### Guía de observación

Aplicada a la empresa: Aalfs Uno S. A

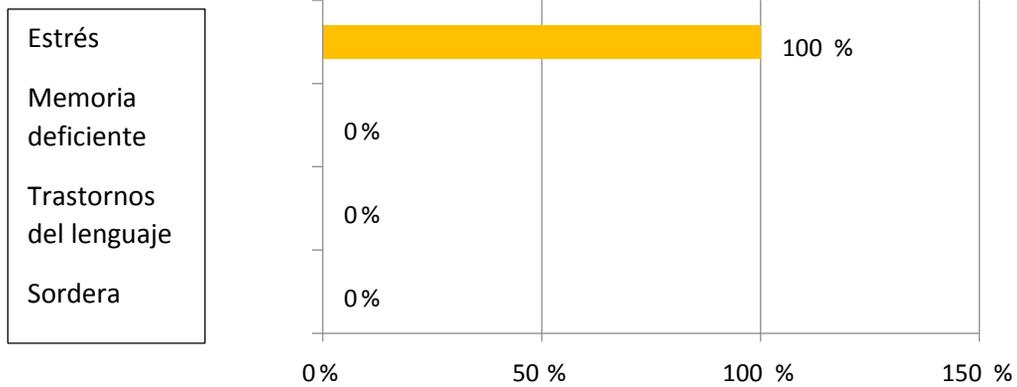
Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones durante el primer cuatrimestre del año 2019.

1.	La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra:	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	Amabilidad			
<input type="checkbox"/>	Respeto			
<input type="checkbox"/>	Cortesía			
<input type="checkbox"/>	Tensión			
<input type="checkbox"/>	Miedo			
<input type="checkbox"/>	Irrespeto			
2.	Medios que se utilizan en la comunicación indirecta	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	Carteles			
<input type="checkbox"/>	Circulares			
<input type="checkbox"/>	Memorándum			
<input type="checkbox"/>	Chat correo electrónico			
3.	Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	Memorándum			
<input type="checkbox"/>	Avisos			
<input type="checkbox"/>	Informes			
<input type="checkbox"/>	Circular			
<input type="checkbox"/>	Folletos			
<input type="checkbox"/>	Correos electrónico			
<input type="checkbox"/>	Propuestas			
<input type="checkbox"/>	Cartas			
<input type="checkbox"/>	Telegramas			

<input type="checkbox"/>	Faxes			
<input type="checkbox"/>	Carteles			
4.	Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa:	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	a)Entrevista de trabajo			
<input type="checkbox"/>	b)Reuniones			
<input type="checkbox"/>	c)Asambleas			
<input type="checkbox"/>	d)Círculos de estudio			
<input type="checkbox"/>	e)Conferencias			
5.	Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa.	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	La Mirada			
<input type="checkbox"/>	La Expresión facial			
<input type="checkbox"/>	La Sonrisa			
<input type="checkbox"/>	Postura Corporal			
<input type="checkbox"/>	Las Manos			
<input type="checkbox"/>	La Distancia			
<input type="checkbox"/>	Los Tics			
6.	Medios audiovisuales de comunicación que se utilizan en la empresa	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	Imágenes			
<input type="checkbox"/>	Video			
<input type="checkbox"/>	Sonidos			
<input type="checkbox"/>	Audio y video			
7.	Barreras físicas de la comunicación que se presentan en la empresa	SI	NO	N/A
<input type="checkbox"/>	Iluminación insuficiente			
<input type="checkbox"/>	Deslumbramiento			
<input type="checkbox"/>	Ruido intenso			
<input type="checkbox"/>	Distancia entre quienes se comunican			

## Anexo N°5

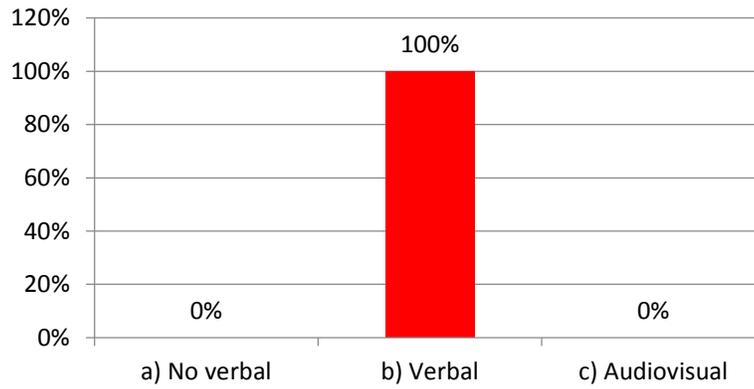
**Gráfico N° 13**  
**Barreras fisiológicas.**



**Fuente:** Autoría Propia (Obando, Quinteros y Rivas, 2019) a partir de la encuesta aplicada a colaboradores.

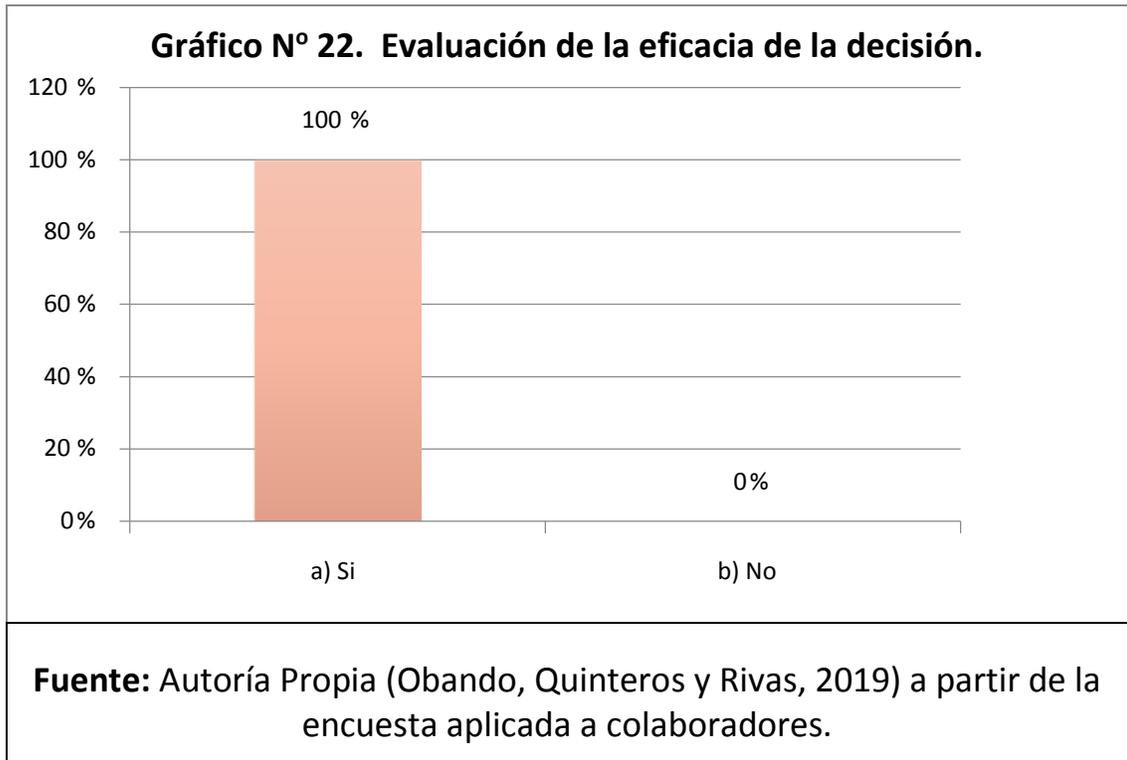
## Anexo N°6

**Gráfico N° 21. Implementacion de las alternativas.**



**Fuente:** Autoria Propia (Obando, Quinteros y Rivas, 2019) a partir de la encuesta aplicada a colaboradores.

## Anexo N°7



# Anexo N°8

**AALFS**  
AALFS UNO, S.A.

BIENVENIDOS.

