



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema General:

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

Tema Específico:

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa constructora Zelaya del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Autores:

Br. Erika Sujey Moreno Amador.

Br. Lourdes Leticia Granados Castro.

Br. Maryuri del Carmen Hernández Castro.

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 04 de mayo de 2019



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema General:

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

Tema Específico:

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa constructora Zelaya del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Autores:

Br. Erika Sujey Moreno Amador.

Br. Lourdes Leticia Granados Castro.

Br. Maryuri del Carmen Hernández Castro.

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 04 de mayo de 2019

TEMA:

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

SUBTEMA:

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa constructora Zelaya del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	iv
VALORACIÓN DEL DOCENTE	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACION	11
III. OBJETIVOS	12
IV. DESARROLLO.....	13
4.1. Comunicación Gerencial.....	13
4.1.1. Tipos de comunicación.....	14
4.1.1.1 Comunicación Interpersonal.....	15
a. Interpersonal Directa.....	15
b. Interpersonal Indirecta.....	16
4.1.1.2 Comunicación Organizacional.....	17
a. Comunicación ascendente.....	18
b) Comunicación descendente.....	19
c. Comunicación Horizontal.....	20
d. Comunicación Diagonal.....	22
4.1.1.3 Comunicación Administrativa.....	23
a. Comunicación escrita.....	23
b. Comunicación Oral.....	24
c. Comunicación no verbal.....	25
d. Comunicación Audiovisual.....	26
4.1.2 Barreras la comunicación.....	27
4.1.2.1. Tipos de Barreras.....	28
a. Barreras Física.....	28
b. Barreras Psicológicas.....	29
c. Barreras Fisiológicas.....	31
d. Barreras Administrativas.....	32
4.2 Toma de decisiones.....	33
4.2.1 Tipos de decisiones.....	33
a) Decisiones programadas.....	34

b. Decisiones no programadas.....	35
4.2.2. Proceso de la toma de decisiones.	36
a) Planteamiento del Problema.	36
b) Desarrollo de las alternativas	37
c) Evaluación de las alternativas	38
d) Selección de alternativa	39
e) Aplicación de las alternativas.....	40
f) Valoración de los resultados	41
4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones.....	43
4.2.3.1. Tipos de Técnicas.....	44
a. Técnicas Individuales	44
b. Técnicas Grupales.....	45
4.2.4. Factores que influyen en la toma de decisiones.....	46
4.2.4.1. Tipos de Factores	46
a) Factores Racionales	46
b) Factores psicológicos.....	47
c) Influencia social.....	48
IV.CONCLUSIONES.....	50
V. BIBLIOGRAFÍA.....	51
VI. ANEXOS.....	57

DEDICATORIA

A Dios: Nuestro creador por regalarme la fortaleza y la sabiduría necesaria para caminar con éxito, en un proyecto más de mi vida, por no soltarme, con su mano de amor y guiarme siempre en los caminos de bien.

A mi familia: por ser mi fuente de inspiración, por su amor, apoyo incondicional, paciencia y comprensión.

A mi madre Andrea Amador e hijo Warren Moreno, los cuales son mi fuente de inspiración para lograr este título, por apoyarme siempre, por su amor, por creer siempre en mí y por su comprensión.

A mis amistades incondicionales, que están siempre, presentes en vida, para animarme, apoyarme, y de vez en cuando regañarme, pero sobre todo por brindarme su cariño y comprensión, siempre ellos queriendo un futuro mejor para mi vida realizando mi sueño de ser profesional, a mis compañeras de curso que van hacer inolvidables en mi vida.

A mis maestros, que a lo largo de los años han estado presentes guiándome y animándome a seguir adelante, por ser personas maravillosas que estuvieron en mi camino y que son un ejemplo a seguir.

Dr. Erika Sujey Moreno Amador

DEDICATORIA

Este trabajo de seminario de graduación está dedicada a:

A Dios

Por regalarme la fortaleza y sabiduría para poder culminar este proyecto de vida. Por su misericordia infinita la cual fue derramada sobre mí en todo momento.

A mi familia

Por ese apoyo incondicional, alentándome en todo momento durante estos años de formación.

A mi pareja, amigos y jefe por su apoyo, consejos y cariño que a lo largo de estos años sirvieron de fortaleza para poder lograr esta meta tan esperada.

A la empresa Constructora Zelaya por abrirnos sus puertas y brindarnos una mano amiga.

Br. Lourdes Leticia Granados Castro

DEDICATORIA

A Dios, por ser tan maravilloso y grande, por darme la vida, el amor y la sabiduría para poder llegar a este punto tan importante en mi vida y poder cumplir mis metas y porque siempre está para mí a pesar de mis errores, por escuchar mis oraciones siempre que lo he necesitado.

A mis padres por haberme inculcado buenos valores y me han apoyado para poder llegar a ser una profesional, además de darme sus consejos y su amor incondicional.

A Alejandro Peralta por apoyarme en mis estudios y sueño de ser profesional por estar para mí en los momentos difíciles animándome a salir adelante y ha no rendirme.

A todas las personas que siempre me brindaron su apoyo incondicional sin interés alguno con tan solo una palabra de aliento en los malos momentos por los que pasado.

Dr. Maryuri del Carmen Hernández Castro.

AGRADECIMIENTO

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Por ser nuestro guía, que nos orientó, en todo el proceso investigativo, por la paciencia y el tiempo que nos brindó, por el esmero que nos dedicó en todo momento.

Ing. Alberto de Jesús Zelaya Herrera, gerente de la empresa constructora Zelaya Por permitir realizar esta investigación, en su empresa, por todas las atenciones y el tiempo que nos dedicó, principalmente por la confianza brindada.

A todo el personal administrativo y académico que labora en la universidad, que comparten sus conocimientos y tiempo con los estudiantes.

Al personal de conserjes, jardineros y guardas de seguridad, por mantener la universidad limpia, con áreas verdes que proyectan una buena imagen, con seguridad dentro del recinto para que nos pase ningún percance.

A todos ellos gracias y abundantes bendiciones en su camino.

Erika Moreno, Lourdes Granados, Maryuri Hernández

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 las Bachilleres: **Erika Sujey Moreno Amador** (CARNET No.10065318), **Lourdes Leticia Granado Castro** (CARNET No. 12064196) y **Maryuri Del Carmen Hernández Castro** (CARNET No. 14061743) con el Tema General: **“LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL 2019.”** Y correspondiente al Subtema: **LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESA CONSTRUCTORA ZELAYA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 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 la empresa **“CONSTRUCTORA ZELAYA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019.**

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 Licenciadas en Administración de Empresas.

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

Tutor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa constructora Zelaya de Matagalpa, en el primer cuatrimestre del año 2019.

Esta investigación tiene como finalidad conocer, la comunicación gerencial y la toma de decisión en la empresa constructora Zelaya del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en las empresas de Matagalpa, explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen, valorar la comunicación y la toma de decisiones.

Constructora Zelaya tiene más de 31 años de existir en el mercado a nivel nacional. La cual se especializa, en el ramo de la construcción ofreciendo el mejor servicio de construcción, remodelación e instalación tanto de edificios, parques, estadios etc. con módicos precios, siempre al servicio de la población nicaragüense. La comunicación gerencial y la toma de decisión es de vital importancia en las empresas, no solo como una necesidad primaria, asociada a la naturaleza del hombre y su condición, si no como una acción que representa el principal elemento para divulgar, canalizar, expresar y orientas todas las acciones de la gerencia y viceversa dentro de una empresa.

La empresa en estudio tiene, fluidez con respecto a la comunicación gerencial, al mismo tiempo la toma de decisiones, siendo esta muy positiva, ya que involucran al personal. Lo cual les facilita el aprovechamiento de los conocimientos que esta poseen, de igual manera es recomendable para la empresa, mejorar en cuanto a la barrera que presentan dentro de la misma ya sea psicológicas o sociales.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene elementos de utilidad, acerca de la influencia de la comunicación gerencial en la toma de decisiones. Es un tema de suma importancia, para el desarrollo de las organizaciones de nuestro país y específicamente del departamento de Matagalpa, por ello es, necesario estudiar de manera minuciosa y detallada los procesos que se llevan a cabo y los factores que intervienen, para que una decisión sea efectiva y se consigan los resultados esperados, dicha investigación, se realizó en la empresa Constructora Zelaya.

Las empresas hoy en día, enfrentan dificultades, cuando en la organización no se da un buen proceso de comunicación entre sus colaboradores, cabe mencionar que esto afecta notablemente, cuando se intenta tomar una decisión la cual brindara una solución a un problema que afecta a la empresa, por lo tanto, para obtener mejores resultados al tomar decisiones se debe cuidar de manera especial, el proceso de comunicación que se da en la empresa tomando en cuenta sus principales factores.

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. (Roberts, 2006)

Para el desarrollo del estudio, fue necesario conocer el proceso de comunicación de la empresa Constructora Zelaya, con respecto a la toma de decisiones que en esta organización se ejecutan y la influencia que esta tiene al momento de elegir una decisión, lo cual se realizó, mediante la recolección de información a los colaboradores y dueño, así como también las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

La empresa Constructora Zelaya, no cuenta ningún estudio realizado, con énfasis en la influencia de la comunicación gerencial en la toma de decisiones,

para desarrollarlo de este trabajo investigativo, se recurrió a antecedentes de investigaciones basados en este tema.

En Madrid, España. (Cabrera, 2015), Realizó una tesis doctoral titulada: “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional” cuyo propósito fue “Identificar como se toman las decisiones en comunicación Organizacional”, los modelos teóricos para la toma de decisiones son efectivos, en la medida del ámbito al que se aplican. Las decisiones de comunicación son imprevisibles y no siempre se llevan a cabo de manera esquematizada. En este sentido es necesario que se establezca una planificación estratégica realista, es decir que se sepa asumir la naturaleza de la toma de decisiones en una organización.

En Brasil Fiol, (2001) escribió acerca de La toma de decisiones de directivos latinos, con el objetivo de verificar la toma de decisiones de directivos latinos y compararla a la de los directivos norteamericanos, los directivos latinos, tanto europeos como americanos, suelen manifestar un cierto desconcierto metodológico, tiene la mentalidad- solución se enfrentan mediante la lógica del conflicto de opiniones y pueden tender a la parálisis de decisión.

Frente a situaciones complejas en las que hay que tomar una decisión bajo presión, los directivos latinos y homólogos no desarrollan exactamente los mismos reflejos mentales que los norteamericanos: son menos sensibles a metodologías lineales y directas, son menos estrictos en la aplicación de principios éticos, se muestran más complejos en su toma de decisiones y aprecian mucho más el debate. Aun así, se trata más de discutir opiniones que de confrontar con calma puntos de vista.

A nivel Centroamericano:

En la ciudad de Guatemala (Quintanilla Monterroso, 2010) se realizó tesis con el tema” diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna para la fundación Guillermo Toriello”, cuyo objetivo conocer el funcionamiento del equipo de comunicación con el propósito de analizar y evaluar por medio de la implementación de un estudio de comunicación organizacional. Las actividades de

comunicación se realizaban si planificar, a pesar de existir un equipo delegado, por lo tanto se recomendó diseñar una propuesta estratégica de comunicación interna que tiene como objetivo fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo, produciendo e implementado un programa y un paquete multimedial capaz de establecer alternativas para sistematizar la comunicación. Es decir, un equipo optimizará sus fortalezas y trabajará una para mantener la coherencia con los objetivos del sistema estratégico de la fundación.

A nivel nacional:

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. Por las bachilleras (Granjas Gago & Barahona Cordoba, 2016). Toda persona tiene a cargo una empresa y por ende a un grupo de personas debe saber comunicar, esto hace que los demás confíen en él y en lo que se está haciendo además que es una cualidad intrínseca que dicha persona debe de tener. Los gerentes por definición son tomadores de decisiones ya sea grande o pequeña, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento que les ayude a tomar las medidas más acertadas.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (Ruiz Luquez, Ruiz Luquez, & Chavarria Mairena, 2003), se encontró trabajo de seminario Titulado “Decisiones en Cuanto a las Operaciones y Medición del Trabajo y su Relación con la Productividad”. El cual tiene como objetivo principal: “Analizar el proceso de toma de decisiones en cuanto a las operaciones y medición del trabajo y su relación con la productividad”. Entre los principales hallazgos, que resalta el estudio, esta que dirigir las operaciones de una empresa es determinar el curso de acción que debe elegir, seguir y ejecutar para que esta sea productiva; entonces podemos ver la administración de operaciones como un proceso de toma de decisiones.

Todos estos antecedentes recopilados, sirven a los objetivos propuestos de investigación, como pautas para el desarrollo del documento y contribuyeron con datos que sirvieron como referencia, para la realización de esta investigación permitiendo, que sea uno de los primeros trabajos realizados, bajo este tema, el primero desarrollado en la empresa constructora Zelaya.

En esta investigación se trabajó con un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

Cuantitativo: (Hernandez, 2014) se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Cualitativo: (Hernandez, 2014) utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en el proceso de interpretación. es por ello que le llamamos cuantitativa con elementos cualitativos porque contiene de los enfoques.

Es de tipo descriptivo (Bernal, 2010) es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, un nivel básico de investigación, el cual se convierte en base de otros tipos de investigación, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos etc.

Estudia la población donde se puntualiza las características donde se entiende la naturaleza de las variables aspirando a la medición y recopilación de información sobre las variables a investigar, donde los elementos del problema deben poder definirse, medirse o traducirse en números.

Para realización de la investigación, se recopilan datos, los cuales sirven para desarrollo de la misma, siendo posible que la información sea óptima para su desarrollo.

El presente estudio, por su extensión en el tiempo, es de corte transversal, ya se estudia durante un corto periodo, es decir, en el primer cuatrimestre del

2019 y es aplicada en las medianas empresas de la ciudad de Matagalpa como corresponde a un tiempo definido.

Según su diseño investigación no experimental, estudio que se realiza, sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2014)

En este estudio no se manipulan las variables, se realiza observación y luego de las mismas en su ambiente laboral, para luego pasar hacer el análisis que servirá para desarrollar dicha investigación.

Es de diseño no experimental, debido a que no se alteró, ni cambio el comportamiento de las variables, solamente se observó situaciones existentes, que luego fueron analizadas.

De acuerdo (Bernal C. , 2010).Con población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las actividades de muestreo”.

La población está compuesta por todos los individuos que cumplen con características concordantes con las especificaciones de la investigación.

Esta es parte medular dentro de la investigación, porque es de aquí que se elige la muestra con la que se trabajara, sirviendo de referencia para aplicación de instrumentos necesarios dentro de la misma.

La muestra (Bernal, 2010) es esencia, un subgrupo de la población.se puede decir un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población, de la población es conveniente extraer muestras representativas del universo.

La muestra entonces, es el subconjunto de los individuos que conforman la población en estudio, de los cuales se toma realmente la información y se lleva a cabo el proceso de medición.

En esta investigación, la muestra es de 7 trabajadores de la empresa Constructora Zelaya, la cual se seleccionó, mediante una muestra no probabilística.

“Muestra no probabilística o dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2014)

En esta investigación la población es de 7 colaboradores y la muestra es de 7, por lo tanto, no se utilizó fórmula debido a que la población es menor que 100.

En el muestreo por conveniencia, se incluyen las personas o todos aquellos elementos disponibles en el momento de la recolección de información y que, puedan acelerar en tiempo y forma, dicho proceso.

En esta investigación, como se ha manifestado anteriormente se hizo uso de una muestra no probabilística, específicamente del muestreo por conveniencia, por ende, se eligieron 7 colaboradores de Constructora Zelaya, determinado por los siguientes criterios: que tengan más de dos años de laborar para dicha organización y que formen parte esencial de los niveles jerárquicos, así como del entorno de la empresa.

El método científico “es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica”. (Bernal C. , 2010)

El método científico respalda la hipótesis de investigación, que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, la formulación y medición.

En esta investigación, se utilizó el método científico, de manera organizadas, a partir, del planteamiento del problema para desarrollar el

estudio, así como la recopilación de la información y análisis que se ha realizado, de los cuales se obtuvo resultados que dieron respuesta a los objetivos, a través de las conclusiones.

El método empírico, posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo perceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. (Martinez, 2012)

Aplicando este conocimiento empírico al tema de estudio, se realiza con los conocimientos obtenidos a través de la investigación teórica llevándola a la práctica para conciliar resultados de aprendizaje en el momento de ser aplicados y así obtener resultados que sean satisfactorios, a través de la experiencia obtenida al momento de realizar el estudio

Método inductivo - deductivo: “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)”. (Bernal C. , 2010)

De acuerdo a lo citado, el método teórico inductivo-deductivo, este funciona trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre dicha investigación.

El método teórico que se utilizó en esta investigación, es inductivo-deductivo puesto que se usó la lógica o razonamiento deductivo, así mismo se debe resaltar los elementos cualitativos se basan más en un proceso inductivo, es decir en e indagar y describir, así mismo plantear teorías en la cual se describe el proceso completo de dicha investigación.

Además se utilizó, el método analítico-sintético que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal C. , 2010)

Lo antes mencionado se refiere a desmembrar el objeto de estudio, este con el fin de analizarlo en sus distintos elementos por separado, para que este se integre todos los componentes y se logre obtener resultados o conclusiones de lo que se logró investigar en un análisis a profundidad.

Cabe resaltar que este método fue utilizado, desde el momento en que se separó las variables y cada uno de sus indicadores en la Operacionalización, con el fin de recolectar información y a su vez analizar cada uno, posteriormente se integró todo en el marco teórico, con los resultados encontrados.

Método y técnicas. (Bernal, 2010) Son el conjunto de técnicas e instrumentos de investigación que, mediante un proceso de validación, constituyen la base para generar la información, tanto teórica como empírica requerida por el método científico. Siendo los métodos y técnicas. La encuesta, entrevista y observación directa.

Lo antes citado hace referencia a las herramientas que mediante las observaciones de los diferentes análisis del fenómeno que se estudia.

En este estudio, se hace inca pie al método antes mencionado, ya que mediante este se recolectó información a través de instrumentos como la encuesta, entrevista y guía de observación, a lo cual involucra a los autores en cuanto a la metodología empírica de observar directamente la forma en que acontecen los hechos.

Entrevista, es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador (Buen Día, Colás y Hernández 2001). (Bernal C. , 2010)

Una entrevista, como lo menciona anteriormente el autor es una serie de preguntas previamente elaborado de un tema en específico. Está dirigida especialmente a una persona la cual se limita a contestar.

Se diseñó un formato de entrevista, que se realizó al gerente de la empresa Constructora Zelaya, de manera que proporcionara información necesaria para analizar, fueron 27 preguntas abiertas, que surgieron de la Operacionalización de las variables. (Ver anexo N° 2)

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándose, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, solo se le aplica a un subconjunto y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente son las preguntas. (Ortiz & Garcia, 2008)

Como se ha mencionado, la encuesta es un mecanismo mediante una serie de preguntas, que se utiliza al igual que la entrevista para la obtención de datos, es decir que el encuestado responde de acuerdo a su criterio que considere conveniente a la situación que vive en la empresa.

Para aplicar esta técnica y recolectar datos, se elaboró un cuestionario que permitió recolectar, analizar y procesar información que fue encontrada en Constructora Zelaya, luego de aplicarla a la muestra poblacional seleccionada de la empresa; está compuesta por 27 preguntas cerradas, utilizando escalas de medición, de Likert y de opción múltiple. (Ver anexo N° 3)

Observación directa, es un método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción

intencionada y selectiva ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. (Ortiz & Garcia, 2008)

Otra de las técnicas de recolección de datos es la observación directa, es fundamental en el comportamiento de las variables en estudio, para lo cual se sigue una serie de indicadores previamente seleccionados, de acuerdo a lo que el investigador percibe al realizar la visita de observatorio.

Mediante la técnica de recolección de datos, para la cual se diseñó una guía de observación, que contiene cinco datos fundamentales en dicha investigación; esta a su vez permitiendo obtener datos observando la realidad, que posteriormente fue interpretada en términos cualitativos. (Ver anexo N° 4)

El procesamiento de la información recolectada, llevó a la obtención de los datos de la situación real, respecto a las variables objeto de estudio de la Constructora Zelaya, ya que, una vez procesada, se pudo dar respuesta a cada uno de los indicadores.

Para recolectar todos los datos requeridos, se utilizó Microsoft Excel para el análisis estadístico de la información y facilitó la obtención de resultados, además Microsoft Word para la redacción del trabajo investigativo.

II. JUSTIFICACION

El presente tema de investigación, aborda la temática de, comunicación gerencial y toma de decisiones de la empresa Constructora Zelaya, del municipio de Matagalpa, en el primer cuatrimestre del año 2019.

Esta investigación pretende, analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las empresas del municipio de Matagalpa, facilitando información clara y precisa del tema abordado, permitiendo una guía científica para afirmar la retroalimentación del conocimiento.

La comunicación gerencial, es un factor fundamental de las relaciones humanas, los gerentes hoy en día se preocupan, por mejorar la productividad de la empresa, en la cual deben fortalecer la comunicación, para lograr un mejor desarrollo, con una buena toma de decisiones, ya que de estas depende gran parte del triunfo de las empresas, a través de la correcta elección de alternativas.

La toma de decisiones implica una comunicación eficiente entre las personas involucradas, esto permite obtener información apegada a la realidad y mejorar los problemas que puedan surgir, para poder sobrevivir, en el mercado en el que se desenvuelve constantemente, la comunicación dentro de la organización es la base primordial, lo que es necesario para tomar las mejores decisiones.

Este trabajo investigativo es de gran utilidad, para las empresas, en función de mejorar la comunicación gerencial, para una buena toma de decisiones, a futuros profesionales de la administración, así mismo a las pequeñas y nuevas empresas, a futuros emprendedores y estudiantes para que obtengan conocimientos que sirva de ayuda en su seminario de graduación.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa constructora Zelaya en el primer cuatrimestre año 2019.

Objetivos específicos:

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la empresa constructora Zelaya de Matagalpa, en el primer cuatrimestre del año 2019.
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen en constructora Zelaya, en el primer cuatrimestre del año 2019.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones en constructora Zelaya, en el primer cuatrimestre del año 2019.

IV. DESARROLLO

4.1. Comunicación Gerencial.

La comunicación gerencial para (Roberts, 2006) 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.

Según el autor la comunicación es fundamental, para las empresas así mismo para las relaciones entre las personas, teniendo en cuenta, cualidades que favorecen el buen desarrollo de la comunicación gerencial, al mismo tiempo cuenta con aspectos claves, que conllevan al éxito de cualquier empresa, es pilar fundamental, para que el gerente logre objetivos y metas dentro de una organización.

Si el gerente es, en efecto una figura clave para el desempeño de la organización y si la comunicación es un aspecto central de su actuación entonces la comunicación gerencial parece un asunto digno del interés de los estudiosos de la comunicación.

(Véase Anexo N° 5) los trabajadores de la empresa Constructora Zelaya el 100% de los trabajadores afirman que la comunicación entre el jefe y subordinado es excelente, es decir que existe una fluidez de comunicación, lo cual favorece el desarrollo personal y laboral en la empresa permitiendo su crecimiento.

Así mismo expreso, el gerente y propietario el Ing. Alberto Zelaya quien hacía referencia, que ha sido uno de los principales pilares, para el crecimiento que ha tenido dicha empresa.

En las observaciones realizadas, por el equipo de investigación se corroboró la información, permitiendo hacer la recomendación a la empresa, de que se

realicen reuniones presenciales, es decir no solo mediante los medios electrónicos y que ciertas reuniones sean a puerta cerrada por la seriedad de algunos asuntos. Lo cual favorece a la empresa, llevándola a cumplir sus proyectos en tiempo y forma.

4.1.1. Tipos de comunicación.

Existen diferentes tipos de comunicación y depende de cuál sea el proceso comunicativo, intervendrán una serie de elementos u otro, incluso dependiendo de si estamos hablando de personas u organizaciones deberemos de tener en cuenta diferentes elementos. Principalmente destacar los siguientes tipos de comunicación. (Medina C. , 2002)

Es decir, dentro de la comunicación se da el proceso comunicativo, donde se incluyen elementos de suma importancia, lo cual es necesario, conocer esos elementos, entender de forma clara cuales son al mismo tiempo saber la importancia que tiene cada uno de ellos, dentro de la organización o empresa.

La comunicación trata del intercambio de información, ya sea entre dos a más colaboradores con el fin de transmitir o recepción información, con el fin de ir mejorando las debilidades de la empresa, al mismo tiempo conocer las barreras que dificultan esta comunicación e ir desarrollando alternativas de solución.

Es por ello que tanto colaboradores de la empresa Constructora Zelaya, como la gerencia expresan que la clave de su éxito se ha debido a los diferentes tipos de comunicación del cual hacen uso.

Mediante la guía de observación, se identificaron más de un tipo de comunicación, a como es las bitácoras en los diferentes proyectos, cartas de solicitud, informes en el área administrativa en los medios escrito, así mismos carteles de identificación de zonas de riesgo, por lo cual se concluyó que los trabajadores de la empresa Constructora Zelaya ignoran la importancia de estos medios y la intervención que conlleva en el proceso organizacional.

4.1.1.1 Comunicación Interpersonal.

Para Zayas Agüero, (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 una de las más usuales dentro de una organización o empresa, debido a que todos tienen que trabajar en una sola dirección, para obtener el alcance del éxito, delegar responsabilidades y que todos reciban el mismo mensaje.

Lo antes mencionado hace hincapié que la comunicación interpersonal, es aquel que comparten todos y todas las personas que laboran en constructora Zelaya esto incluyendo a la dirección, tanto como la gerencia a como sus subordinados ven la necesidad de recibir a como emitir información, ambos explican que cuando se presenta la oportunidad de reunirse personalmente por ambas partes son escuchados esto para organizar la convivencia y facilitar la toma de decisiones.

La reunión presencial se alcanzó a observar una comunicación bastante fluida, con bastante interacción entre los trabajadores y la alta gerencia, a lo único que se recomendaría que estas se realizaran en auditorios cerrados y no lugares públicos por lo delicadez de ciertos temas y las condiciones ergonómicas y ambientales.

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 D. , 2016)

Esta teoría indica que en la comunicación directa existe lo que conocemos con retroalimentación, conlleva la finalidad de entender de forma clara y fácil el mensaje, utilizando canales para que la información sea decodificada de forma rápida.

La comunicación personal directa como antes se ha mencionado en Constructora Zelaya, a veces trae sus complejidades esto debido a que muchos de los proyectos se llevan en comunidades o lugares a los cuales es difícil la visita a diario a si han expresado tanto la gerencia como subordinados, pero que esto a su vez no afecta la comunicación, cuando se presenta la oportunidad de conversar por ambas partes y permite una autoevaluación, y valoración por ambas partes.

Los lugares que se alcanzaron a visitar, estaban a tres horas de la carretera con dificultades de accesibilidad, y tiempo requerido, por lo tanto, se logró observar de cerca las diferentes condiciones que enfrenta el personal, al momento de acceder al lugar donde se está llevando a cabo un proyecto.

Por ende lo que se recomienda en estos casos que las visitas o supervisión se lleve una vez por semana, con el fin de llevar más a cerca el proceso productivo y las condiciones en los diferentes ámbitos que enfrenta el equipo productivo, y la calidad de trabajo que se está realizando, al mismo tiempo será más rentable para la empresa.

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 imperceptible.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación indirecta se lleva a cabo a través de algún medio para comunicarse sin que estén físicamente en un lugar determinado. De esta manera está presente la comunicación en la empresa u organización, conllevando al éxito de la misma.

(Véase Anexo N°.6) La comunicación indirecta está basada en herramientas que faciliten el proceso debido a que ambas partes están a distancia, el medio para comunicarse los colaboradores y la alta gerencia de la empresa constructora Zelaya con más frecuencia y obteniendo un 100% utilizan como comunicación indirecta el chat y correo electrónico.

Gerencia expreso que les permite tener una comunicación de manera más rápida y efectiva por la índole del trabajo o solicitudes inmediatas, a primer instancia fue un poco alarmante.

En un profundo análisis, se observó que en efecto, el medio utilizado en la empresa, eran los correos electrónico, por lo cual hacían él envió de cartas de solicitudes, informes etc.

A lo cual se sugiere entregar una copia en físico, para que esta tenga una firma de recibido, adecuándolo para el historial del trabajador, y que la empresa cuente con respaldos.

4.1.1.2 Comunicación Organizacional.

Para Castro A, (2013) 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.

Para el autor la comunicación organizacional, es la que se da en el ambiente interno de una organización o empresa como parte de su cultura y procedimientos, puede darse de manera centralizada o descentralizada, se plasma en los

organigramas y este debe ser fluido entre los jefes y los subordinados. Esto es de gran utilidad y ayuda a tomar decisiones positivas, aportando con nuevas ideas.

Uno de los puntos fundamentales, es el proceso donde la gerencia, le emite información a sus subordinados ya sea dentro o fuera de la organización, en el ramo de la construcción la mayor parte de este tipo de comunicación se dan fuera por lo que la visita de la gerencia, es muy oportuna así expresa los colaboradores de constructora Zelaya.

El Ing. Alberto Zelaya, ve necesaria la visitas a los proyecto, esto ayuda a la toma de decisiones y orientaciones a sus trabajadores.

Se recomienda para que este tipo de comunicación sea más efectiva realizar diversas actividades que integren a todos los trabajadores de constructora Zelaya al menos una vez por semana para que se den las orientaciones generales a toda la persona.

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.

Según este autor indica que esta comunicación, es una de las que más usadas en empresas grande y bien estructurada que poseen un organigrama definido ya que hacen uso de medios, de comunicación que están al alcance de todos para comunicarse con el jefe, respetando el nivel jerárquico que cada uno posee.

(Véase Anexo N° 7) trabajadores de la empresa Constructora Zelaya, afirman con un 100% que la comunicación desde los subordinados hasta la

gerencia es muy frecuente permitiendo la retroalimentación garantizando que se codifique y recodifique, así mismo permite a la gerencia, conocer los problemas que los trabajadores enfrentan, facilitando la integración de los mismos, como lo hace saber el Ing. Zelaya que él trabaja mejor de esta manera dando la confianza necesaria que necesitan sus trabajadores para que estos puedan expresar sus inquietudes.

mediante la observación que se realizó para confirmar esta información brindada se puede constatar que en constructora Zelaya este tipo de comunicación se da de excelente manera ya que cuando algún trabajador tiene una duda, contratiempo para desempeñar sus tareas o cualquier inquietud inmediatamente se lo hace saber a la alta gerencia cabe mencionar que este proceso no se da de manera personal sino por medios electrónicos debido a la distancia en la cual se encuentra los trabajadores desempeñando sus labores.

b) Comunicación descendente

Según Ongallo, (2011) 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.

Con respecto a lo anterior, la comunicación descendente es la información que se da en un punto específico de la organización como lo es las orientaciones del mando superior dirigido a los niveles inferiores con el objetivo de brindar orientaciones, de esta manera la empresa le permite informar, dirigir, orientar la realización de las tareas así mismo evaluar el desempeño, motivar el comportamiento deseado tanto de los subordinados como los colaboradores,

instruir corrija o aplique información, para él logra de un buen funcionamiento de la empresa.

(Véase Anexo N°8) Trabajadores de la empresa Constructora Zelaya consideran con un 100% que la comunicación descendente, es muy frecuente entre el personal del mismo nivel, esto permite enviar múltiples órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionando a los miembros de la organización con el análisis del desempeño del mismo logrando de esta manera un buen funcionamiento en el desarrollo del trabajo de dicha empresa.

La Gerencia expresa, que mediante su punto de vista ve esto excelente debido a que hay sugerencia por parte de los trabajadores y esto les permite tener confianza para expresarlo, lo cual ayuda a fortalecer sus debilidades convirtiéndolas en fortalezas.

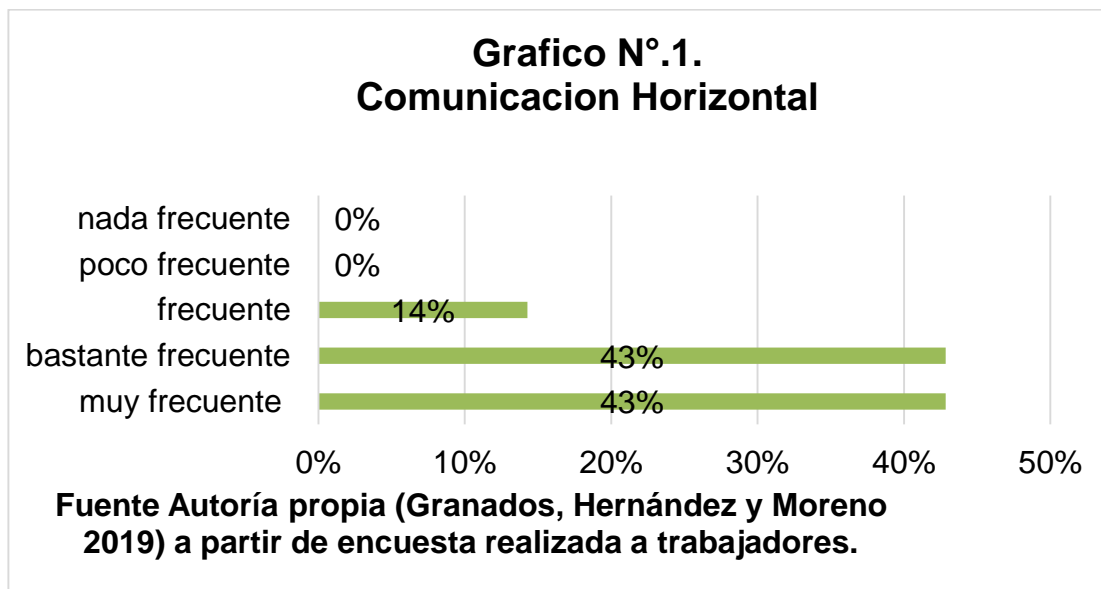
En constructora Zelaya se puede lograr constatar que este tipo de comunicación es primordial para el desarrollo de las actividades de la organización puesto que depende de la gerencia que todos los trabajadores reciban aclaraciones información y correcciones o cambios de las actividades que cada uno de ellos realizan.

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.

Por su parte el autor refiere que la comunicación horizontal es la más recomendada para lo que es el trabajo en equipo y colaborativo, ya que esta es

necesaria para que el directivo, reciba el apoyo de su personal, implementándose esta se lograría el buen funcionamiento de los equipos y que actúen con eficacia.



La comunicación horizontal, en la empresa constructora Zelaya colaboradores afirman con un 43% que la comunicación es muy frecuente y bastante frecuente un 43 disminuyendo un poco con un 14% afirma que es frecuente.

El gerente de la empresa, comenta que esto influye de manera positiva, a la empresa, obteniendo solidez al momento de comunicar algo, con mucha frecuencia la comunicación en sus trabajadores dándole la confianza y confort que en futuras situaciones que pongan en peligro el desarrollo de los diferentes proyectos se podrá apoyar en su personal, brindándole la confianza en su toma de decisiones.

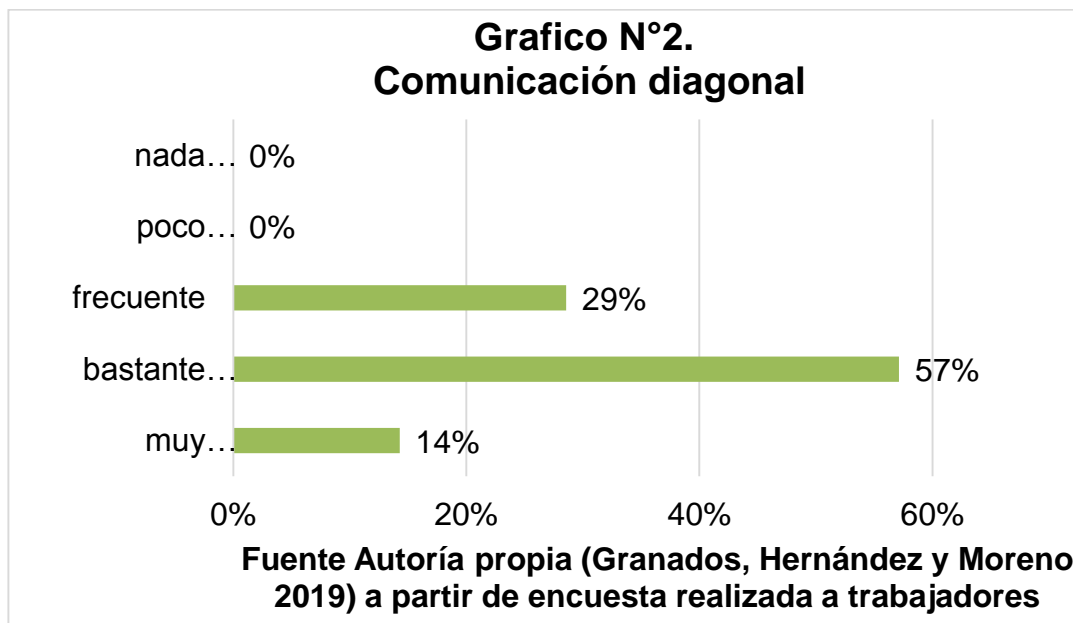
Mediante la observación realizada se pudo verificar que la comunicación horizontal entre los trabajadores es bastante frecuente, es notable que ellos estén en constante comunicación en donde aclaran dudas y se apoyan entre sí.

Esta interacción se debe dar con frecuencia, ya que beneficia de manera positiva el desarrollo de las actividades de la empresa.

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)

Para los autores la comunicación diagonal se refiere a la relación con mandos superiores y otras áreas, pasa por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando, es decir se trata de agilizar el proceso con la información que se requiere en el momento.



Los trabajadores afirman en un 57 % afirman que la comunicación es bastante frecuente, un 29% afirman que es frecuente, con un 15% afirman que muy frecuente. Así mismo el Ing. Alberto Zelaya expresa que para él es importante conocer la opinión desde su administración hasta el último peldaño de la empresa esto ayuda a poner pilares firmes en la empresa.

En este contexto se logró observar que la comunicación diagonal está presente en constructora Zelaya mediante la información que se dirige del gerente a trabajadores encargados de diferentes actividades o el responsable de cada uno de los proyectos. Se valora de excelente la práctica de esta forma de transmitir información a todos los niveles de la empresa obteniendo de esto mejores resultados

4.1.1.3 Comunicación Administrativa.

Según (Madrugal, 2009) Comunicación administrativa es toda aquella correspondencia que se realiza en la esfera administrativa. Esta comunicación se produce dentro del marco estatal con el fin de regular, ordenar, legislar, decretar, reglamentar, gobernar, publicar, entre otras. En fin, cualquier actividad del estado que de origen a una comunicación escrita forma parte de esta.

Para el autor nos dice de manera clara y concisa que la comunicación administrativa, es la que se refleja dentro de un marco estatal, ya que esta tiene relación con el estado. Este a su vez es de forma escrita para concretar el mandato.

Es importante, para la empresa saber que, para que funcione eficazmente es necesario que la información fluya rápidamente, al igual que también se necesita definir el tipo de información que necesita saber.

Expreso la gerencia, según la situación que se esté desarrollando, en ese sentido también los colaboradores ven muy necesario el intercambio de información, esto sirve, para desarrollarse metas a mediano y largo plazo tanto personales, como en conjunto y les permita el crecimiento dentro de la empresa constructora Zelaya.

a. Comunicación escrita.

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).

Según el estudio la comunicación escrita, es un mensaje o texto escrito en un papel o computadora la cual permite llegar a un gran número de receptores ejemplo cuando la empresa realiza un evento y manda sus invitaciones por correo electrónico a todos sus trabajadores o cuando el empleado no está desempeñando bien su trabajo, tiene muchas faltas de puntualidad el gerente le llama la atención mediante un memorando. En el ámbito empresarial comunicación escrita es muy importante ya que les permite a los gerentes o encargados de áreas mantener una comunicación más efectiva, fluida y soportada con sus trabajadores, en la empresa se logra este objetivo, cumpliendo los proyectos en tiempo y forma.

(Véase Anexo N°.9) trabajadores de la empresa Constructora Zelaya, afirman con un 100% que la comunicación escrita que ellos utilizan es la de correos electrónicos, debido a las dificultades externas que se le presentan, a su criterio la alta gerencia, da un visto bueno a este sistema ya que considera que se está moviendo en un mundo cambiante tecnológicamente y refiere a que se adapta o se vuelve obsoleto, a lo que a su preferencia se adapta y sigue el ritmo a sus trabajadores.

Se observó que la comunicación escrita que se maneja en la empresa son los documentos importantes que se imprimen ya sea comprobantes de pagos, presupuestos e información relevante y que es necesario soportar mediante documentos físicos. La gerencia deberá implementar de manera más frecuente este tipo de comunicación, ya que es de suma importancia que existan documentos y soportes, de cada una de las actividades, que se realizan interna y externamente en la organización.

b. Comunicación Oral

Según Castro A. (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 transmisión físico, que tradicionalmente era el aire, aunque hoy día podemos agregar el teléfono o la video conferencia.

De acuerdo con lo antes mencionado, el autor afirma que la comunicación oral es la que se efectúa en un diálogo donde se transmite un mensaje, este proceso tiene varios factores, además del receptor y el emisor están los sentidos auditivos, el habla y el aire que es el canal que lleva el mensaje; este tipo de comunicación se puede realizar por medio de aparatos tecnológicos como el teléfono, medio que permite que una persona se comunica con otra mediante una llamada.

En las empresas sin importar el tamaño la comunicación oral juega un papel importante ya que está presente todo el tiempo ya sea entre los colaboradores de un área, entre los jefes y subordinados, así como en todas las personas que conforman una organización.

(Véase Anexo N° 10) en la empresa Constructora Zelaya los trabajadores afirman con un 100 % que utilizan la técnica oral, como de círculos de estudios.

El gerente comenta que se realiza este medio para llevar una convivencia con sus trabajadores y estos a su vez se pueda expresar dificultades, quejas y sugerencias que tengan.

Mediante lo observado por investigadores se verifica, que, si lo hacen y les da buenos resultados, al mismo tiempo los colaboradores despejan sus dudas e inquietudes. Sería necesario que esta actividad se lleve a cabo de manera más frecuente y como es una empresa que sus trabajadores laboran en lugares fuera de la oficina y de la ciudad es recomendable que se utilicen medios tecnológicos como es el caso del video conferencia que es una herramienta que les ayudara a obtener mayores resultados.

c. Comunicación 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 está basada en gestos, expresiones faciales, signos e indicios que permitan que la persona transmita un mensaje sin necesidad de decir una sola palabra, es el complemento de la comunicación verbal ya que al transmitir un mensaje se utilizan gestos que pueden definir el estado de ánimo de la persona incluso notar la reacciones.

En las empresas en algunos casos es fácil entender el lenguaje no verbal y así el gerente se da cuenta del estado de ánimo de sus colaboradores o los empleados se dan cuenta de la percepción del jefe es decir se puede notar si está molesto o no está de acuerdo con alguna actitud de sus empleados solo con un gesto que el haga.

(Véase Anexo N° 11) los colaboradores de la empresa Constructora Zelaya afirman con un 100% que el lenguaje no verbal que utilizan es la mirada, de esta manera el gerente se da cuenta del estado de ánimo de cada trabajador.

La gerencia afirma que esto se debe a que se pueden transmitir ideas a través de la vista, esto debido a que tiene un mayor poder para poder persuadir.

Mediante la observación realizada se concluye que en la empresa además de usar como lenguaje no verbal la mirada también usan movimientos con las manos y cabeza es recomendable que los trabajadores de Constructora Zelaya conozcan y valoren la importancia de este tipo de comunicación ya que es una acción que la realizan a diario y que le ayuda en la realización de sus tareas.

d. Comunicación 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. (Duran Castells & Sánchez Gómez, 2008)

Según los autores antes mencionados refiriéndose a la comunicación audiovisual se refieren a todo tipo de mensaje recibido a través de medios específicamente diseñados para transmitir imágenes y sonidos con un mensaje incluido, de esta manera el que observa o escucha el mensaje lo capta de mejor manera. Es la forma de transmitir información mediante medios técnicos que puedan hacer que los espectadores se apropien de manera más rápida de la información.

En toda organización se debe tener muy en cuenta el uso de la comunicación audiovisual ya que esta permite posesionarse en la mente del espectador o receptor del mensaje.

(Véase Anexo N° 12) los trabajadores de la empresa Constructora Zelaya, afirman con un 100% que la comunicación audiovisual que utilizan, es la de audio y video. Ya que captan mejor la información que les transmiten.

El gerente, expresa que les permite desarrollar nuevas ideas, concentrarse y actualizarse día a día en el campo de la construcción.

Por medio de la observación en la empresa, se afirma que si es la comunicación más idónea para la agilización del trabajo, cabe mencionar que hace falta que la empresa dedique más tiempo y recursos a esta herramienta que les sería útil y de mucho beneficio, específicamente para darse a conocer un poco más dentro de la sociedad actual y desarrollar publicidad que les permita expandirse como organización.

4.1.2 Barreras 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, 2009)

Según esta teoría las barreras de comunicación son obstáculos que toda organización o empresa tiene que superar e incluso estar a la defensiva para cuando se de esto, siendo de gran importancia que la comunicación fluya de manera adecuada, sin ningún problema.

Las barreras son inconvenientes que provocan que el proceso de comunicación fluya de manera efectiva provocando que el mensaje distorsionado el mensaje y en otros casos que el mensaje no sea recibido o captado por el colaborador.

Este tipo de situaciones da lugar a obstáculos que pueden surgir durante el proceso comunicativo, entre la gerencia y sus colaboradores, lo cual se daba en casos muy aislados, comentan los trabajadores de constructora Zelaya “sabemos escuchar cuando es necesario y si nos escucha cuando nos corresponde” son comentarios,

Así mismos la gerencia expresa que de ser constante estas situaciones y el no saber comunicarse traería grandes problemas, comenta también “a veces por más pequeña sea una inquietud esta debe ser escuchada”.

Así mismo por lo que se pudo constatar cuanto se visitó la empresa, es que si hay comunicación entre jefes y subordinados, lo cual influye de manera positiva para la empresa siendo un factor importante, para el desarrollo de la misma, manteniendo al personal, en constante movimiento. Logrando de esta manera, a no dar lugar a los obstáculos que se puedan presentar.

4.1.2.1. Tipos de Barreras

a. Barreras Física

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.

Según el madrigal barreras físicas son obstáculos que nos dificultan un poco el desempeño laboral, teniendo en cuenta factores que impiden la adecuada Comprensión del mensaje que se quiere transmitir.

En el (Anexo N° 13), los colaboradores de la empresa Constructora Zelaya afirma con un 100 % que dentro de las barreras físicas de la comunicación que presenta dicha empresa es el ruido intenso, por el mismo desempeño del trabajo que esta realiza, el ing. Alberto Zelaya comentaba es difícil eliminar este tipo de barrera, ya que en este ramo, se trabaja con maquinaria a la cual hace ruidos intenso “Lo mejor que puedo hacer es proveer a mi equipo, la protección necesaria en cuanto a su equipo de protección”.

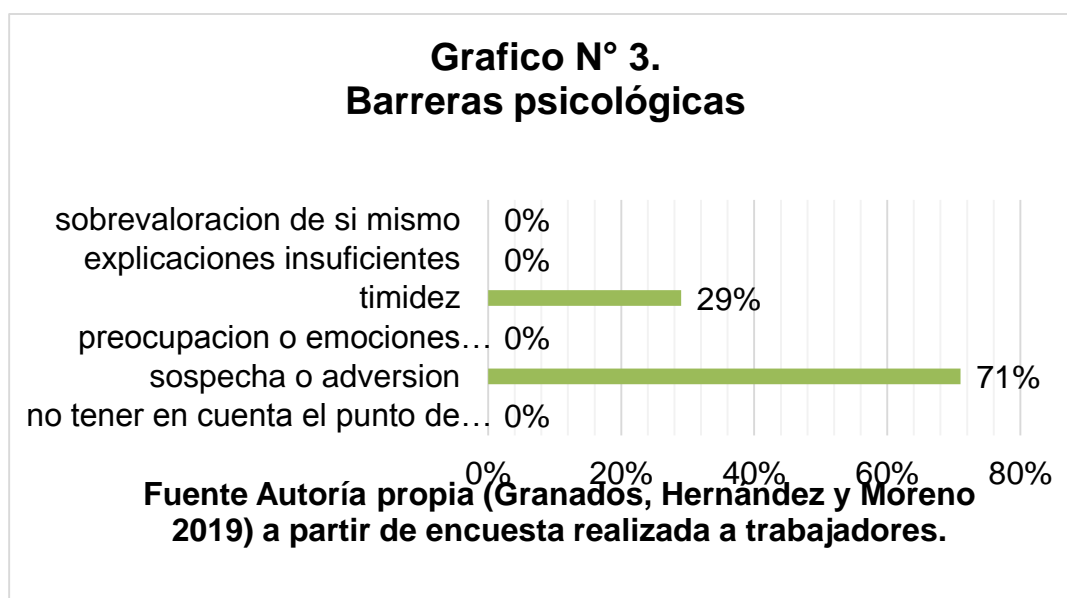
Realmente se constató, que si se hace bastante ruido por la maquinaria que se usa en la empresa. Para disminuir este factor se de tomar ciertas medidas que ayuden a disminuirlos, por ejemplo, antes de empezar a utilizar las maquinarias dar todas las recomendaciones necesarias y aclarar cada una de las inquietudes que los trabajadores tengan y utilizar más lenguaje no verbal el cual les permitirá poder interactuar y entender el mensaje que se quiere transmitir.

Esta a su vez contribuye a la empresa al codificar sus mensajes manejan señales y a lo cual la gerencia tiene conocimiento y mediante observaciones, él puede ver las diferentes situaciones sin necesidad de que se lo hagan saber, esta manera toma decisiones beneficiosas para la empresa.

b. Barreras Psicológicas

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 desaprobar lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee.

Según el texto anterior las barreras psicológicas son todos aquellos factores mentales que impiden al ser humano percibir, comprender o aceptar una idea, ejemplo gerente o jefe debe comprender que no todos los trabajadores actúan de la misma manera, ya que unos pueden ser tímidos otros despreciativos los estereotipos, valores y cultura que contiene cada persona. En el ambiente laboral el o juiciosos; cada persona se enfrenta diariamente a diferentes situaciones y cada empleado tiene un estilo de vida particular, por lo tanto, esto son causa, por las cuales puede haber problema, ya que el trabajador responde de la manera como él se siente, ya se enojado o triste esto puede ocasionar una barrera psicológica en la empresa.



Colaboradores de la empresa Constructora Zelaya con un 71% afirman que, dentro de las barreras psicológicas, está la sospecha o adersion y un 29 % afirman que, como barrera, es la timidez, lo que indica que no todas las personas piensan o sienten de igual manera. Se logró observar que definitivamente existe un ambiente de abversión y se puede observar que los trabajadores sienten timidez al expresar una duda o inquietud especialmente cuan se trata de expresarla al gerente para mejorar estas actitudes se recomienda a la gerencia brindar más confianza a los trabajadores para que estos puedan transmitir el mensaje de manera fluida.

c. Barreras Fisiológicas.

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, 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, ejemplo la sordera, ceguera, mutismo (Madrigal, 2009)

Con referencia a lo antes mencionado la barrera fisiológica comprende todas las enfermedades o dificultades adquiridas o de nacimiento que impiden emitir o recibir con claridad o calidad un mensaje lo cual afecta la comunicación con las personas que están alrededor.

En el ámbito empresarial las barreras fisiológicas ocurren cuando el trabajador tiene ciertas dificultades para expresarse o comunicarse estas dificultades pueden adquiridas en algún accidente laboral o biológicas ejemplo un empleado con una baja visión puede obviar el gesto el gesticular del emisor con el que se aclaraba que su comentario era una broma y sentirse ofendido por el mismo, estos tipos de mal entendido en las empresas son creados por la barrera fisiológica.

En el (Anexo N°14) trabajadores de la empresa Constructora Zelaya con un 100 % afirman que dentro de las barreras fisiológicas de la comunicación que presenta la empresa es el estrés, esto debido a que trabajan bajo presión, por la entrega de proyectos en tiempo y forma, la gerencia expone que es una situación muy compleja que han sabido llevar sus trabajadores ya que, aunque estén bajo presión nunca ha bajado la calidad de su trabajo.

Se observó que los trabajadores laboran en constante presión y responsabilidad, lo cual genera, un estado de estrés, sin embargo, cada uno de los trabajadores logra controlarlo para lograr concluir sus tareas. Esta a su vez afecta de muchas maneras al proceso de toma de decisiones, ya sea porque se le dificulte transmitir información, o porque sea muy tardado para hacerla llegar a la gerencia.

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.

De acuerdo a lo antes mencionado las barreras administrativas, son todos aquellos factores físicos, psicológicos, fisiológicos, semánticos que afectan la comunicación en las empresas, así como la falta de planeación, distribución organización y operación, dichos factores pueden ser muy importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, ya que una empresa que no se dé una buena comunicación y planeación se le dificultara tomar decisiones ante un problema inesperado.

Colaboradores de la empresa de Construcción Zelaya, afirman con un 100 % que dentro de las barreras administrativas que presenta la empresa, es la ambigüedad en los estatus y roles, debido a factores externos ,ya que supervisores externos por contratos a la empresa, no expresan bien sus ideas, aunque dentro de la empresa hay una igualdad en el trato a los trabajadores a veces los supervisores a empresas ajenas no en todos los casos expresan sus colaboradores presentan este obstáculos, (ver Anexo N° 15).

La gerencia opina que esto ocasiona que los trabajadores se ponen nerviosos y a su vez no desarrolla las tareas de manera correcta o presentan un margen de error, el gerente expresa que se está realizando siempre la planeación para desarrollar las actividades propias de la empresa, pero por lo general siempre resaltan imprevistos.

Por medio de la observación que se realizó en el campo de trabajo de la constructora, se percibió, que si son factores externos los que vienen a intervenir las labores cotidianas. Para mejorar ese aspecto es necesario que el personal sea

capacitado para sobre llevar dicha situación y que no influya en el desarrollo de sus labores.

4.2 Toma de decisiones.

La dirección es la función clave de la administración de empresas, es inútil planificar las actividades productivas de una empresa, organizar racionalmente sus recursos y controlar los bienes y personas si no se encuentra con dirección eficaz, la que se realiza a través de decisiones. (Guerra, 2002)

Según el autor para la toma de decisiones lo primordial en una empresa es la dirección puesto que tomar una decisión implica un proceso que va desde las ideas iniciales hasta la puesta en marcha.

La toma de decisiones, se da en todos los contextos desde la decisión más pequeña hasta la más importante en la vida de cada individuo, en Constructora Zelaya la gerencia expresa que este es un proceso, un proceso creativo en el cual cada paso que dan es fundamental, sus colaboradores comentan que ellos están muy conformes con este proceso ya que los resultados son satisfactorios. Por lo observado si dentro de la empresa se toman decisiones acertadas.

4.2.1 Tipos de decisiones

Las decisiones pueden ser entendida, como un proceso de identificación y resolución de problemas por ello se calificará en primer lugar los problemas y, los problemas se pueden clasificar en estructurales y no estructurales, los primeros permiten su definición con facilidad, los problemas no estructurales carecen de una estructura adecuada para ser resueltos. (Crespo, Lopez, Peña, & Carreño, 2003)

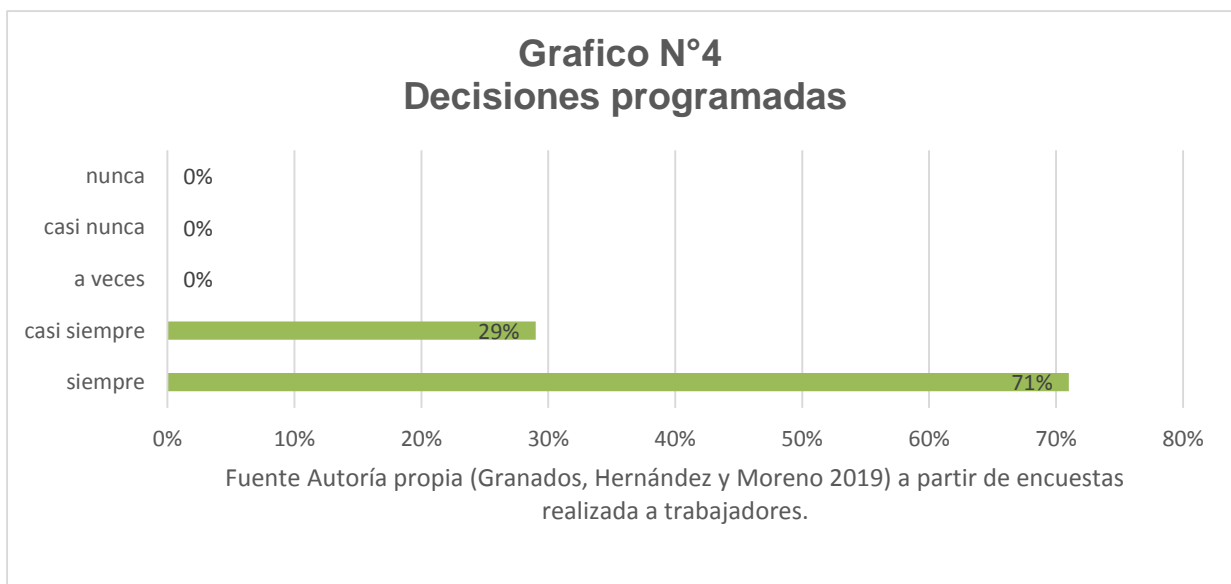
Vivir es elegir, es un constante cambio, en nuestras vidas diaria estamos acostumbrado a tomar decisiones en un sin de cosas, es por ello que el autor hace un hincapié a lo fundamental que es reconocer, la causa o el problema en sí, para optar a la decisión más adecuada.

Cada día es enfrentar un nuevo reto comenta el equipo de la empresa Constructora Zelaya, la manera en que se enfrenta es una grande decisión “nos esforzamos día a día para dar lo mejor de nosotros, y cada acción conlleva una gran decisión” son palabras de la gerencia y subordinados de Constructora Zelaya”.

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).

Para estos autores, las decisiones programadas, son las que ya se llevan a cabo, mediante el cumplimiento de procedimientos o cumplimiento de reglas lo que hace que se solucionen situaciones, que pueden perjudicar a la empresa en un determinado plazo.



Con frecuencia se toman decisiones, la cual será de un alto nivel y hace referencia a una decisión excepcional, por ende la gerencia de empresa Constructora Zelaya, sus colaboradores ha expresado en un 71% que siempre se toman decisiones programadas y un 29% casi siempre.

Gerencia opina que hay cosas que se pueden prevenir y que la empresa toma las medidas correspondiente, pero que en ciertos casos no se pueden ver si no hasta el momento a lo cual se toma la medida que se cree necesaria.

Por lo observado, siempre surge un imprevisto ya sea mínima cosa, a la que se le tiene que dar siempre solución y por lo que el personal resuelve de manera rápida, siempre se le hace saber al gerente.

Es excelente que los trabajadores le den solución a las situaciones que están fuera de lo común porque permite al gerente estar tranquilo en caso que él no se encuentre en la empresa, estos resultados indican que afectan a la empresa de manera positiva, de esta manera proactiva, se le da solución a la situación que se presente, permitiendo de esta manera que el gerente, no tenga recargo de trabajo, al momento de tomar decisiones.

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, Freeman , & Gilbertt, 1996).

Según el autor las decisiones no programadas se dan cuando se busca solución a problemas que no son comunes en la empresa y que muchas veces son difíciles de resolver de manera inmediata es por esta razón que se hace uso de decisiones que no son frecuentes.

Este tipo de decisiones son aquellas que se presenta con poca frecuencia o aquellas que necesitan de un modelo específico, por ende, en un 100% así expresado por sus trabajadores nunca se toman decisiones sin programarse esto debido a que se debe realizar un proceso por el riesgo que pueda llevar y las consecuencias de una mala decisión,

La gerencia expresa que los casos que se presentan son pocos, y que este debe ser tomado con la mayor delicadeza para obtener los mejores resultados.

En el (Anexo N° 16), mediante lo observado, se puede apreciar que no se presentan situaciones fuera de lo común ya que cada una de las que se presentan, son del conocimiento de los trabajadores y saben cómo resolverla, no está demás recomendar que se tenga alguna alternativa de acción en caso de presentarse situaciones que implique tomar una decisión que no esté en sus conocimientos.

4.2.2. Proceso de la toma de decisiones.

Según (Koontz & Weihrich, 2012) El proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación.

Para estos autores, la planeación es la creación de estrategias fundamentadas en premisas sólidas, con escenarios a manera de alternativas, ayuda a tomar decisiones sobre las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar su mejor desempeño y desarrollo

El proceso de toma de decisiones está basado en la planeación el cual se siguen una serie de pasos para llegar al objetivo de solución de problemas por lo cual saltarse un paso puede ser la causa de tomar la decisión equivocada y este a su vez genere resultados negativos.

La toma de decisiones en el cual, se realiza una elección entre las opciones el equipo Constructora Zelaya expresan que esto les ayuda a resolver los diferentes contextos a nivel grupal e individual. De una buena planeación depende el resultado de las decisiones que se tomen si la planeación es decadente por consiguiente las decisiones que se tomen no generar los resultados más efectivos.

a) Planteamiento del Problema.

Para Lucio, (2006) Es afinar y estructurar formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevarse una cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado este el investigador con el tema a tratar.

Para lo planteado anteriormente el autor da entender que para detectar un problema lo primero que se tiene que tomar en cuenta es los recursos necesarios

para buscarle solución es decir buscar las posibles alternativas las cuales se puedan abarcar en cuanto a financiamiento, la autoridad y la información para poder elegir la más adecuada. Se debe conocer de manera detallada el problema que se tiene que enfrentar, hacer un estudio del impacto que está generando, las áreas que afecta y sobre todo las causas y consecuencias que está proporcionando.

En todos los aspectos de la vida se deben enfrentar a diario en numerosas y a grandes o pequeños problemas que solucionar como es en el caso de la Constructora Zelaya los cuales según los datos reunidos un 100% nos expresaron que se analiza los problemas para posibles decisiones que ayude obtener los efectos esperados.

En el (Anexo N° 17), se pudo constatar que en Constructora Zelaya se realizan reuniones para con anticipación poder prever problemas o riesgos a futuro que puedan alterar el alcance de metas u objetivos, se puede definir que es muy adecuado realizar este tipo de actividades ya que conociendo el problema es más fácil buscar una solución.

b) Desarrollo de las alternativas

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas. (Koontz & Wehrich, 2012)

Según (Turuel, 2018) A este se le constituye como el primer paso de la toma de decisiones. Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

Para el autor el desarrollo de las alternativas, es necesario para poder buscar solución a un problema para esto se debe tomar en cuenta la factibilidad de cada una de ellas y el pro y contra que conlleva elegirla como posible solución.

Mientras más importante, es la decisión a tomar, mayor es el tiempo para desarrollar alternativas, mayores alternativas buscarse y mayor información se recabara de estas es por ellos que los trabajadores de la constructora Zelaya tienen en concordancia en el (Anexo N° 18), un 100% que siempre se valoran las

diversas alternativas antes de tomar una decisión con el fin de ver el efecto que esta pueda tener.

La gerencia expresa que ciertas decisiones, pueden definir el giro de un proyecto por lo que deben ser evaluada cuidadosamente, el desarrollo de alternativas en la toma de decisiones incide de manera ordenada, teniendo siempre en cuenta el cuidado de tomar la mejor opción.

El gerente comentaba que se plantean alternativas que puedan generar soluciones a los problemas que enfrentan las cuales son expuestas por los trabajadores o bien desarrolladas por el mismo.

Mediante la observación se constató que en las reuniones que realizan aprovechan a plantear alternativas desde diferentes puntos de vistas las cuales generan posibles soluciones a los problemas.

Es indispensable en toda empresa, que tengan ese plan de trabajo ya que los trabajadores son participes de la solución de problemas, que se presentan en el trascurso de las actividades llevadas a cabo.

c) Evaluación de las alternativas

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas. Una vez que se han seleccionado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas. (Koontz & Weihrich, 2012)

Según el autor la evaluación de alternativa se refiere al diagnóstico al que se somete cada una de las alternativas que se obtuvieron tomando en cuenta su importancia y toda la información que se tiene de ella para poder medir las consecuencias tanto positiva como negativas a la hora de elegirla para solucionar un problema.

En la empresa Constructora Zelaya los colaboradores expresan que en un 100% los métodos y procedimientos de resolución ya sea de conflictos,

procedimientos para alcanzar las metas y objetivos, se llevan cabo por criterios establecidos por la empresa, (Véase Anexo N°19)

Gerencia opina, que esto contribuye a un mejor ambiente laboral según su criterio. Se observó que cada una de las alternativas planteadas son evaluadas minuciosamente mediante criterios que se han establecido anteriormente para darse cuenta que cual de todas es la más recomendable para dar solución al problema existente.

d) Selección de alternativa

Cuando ya tenemos las alternativas que se podrían acometer con sus ventajas y desventajas se elige la mejor. A veces es una combinación entre varias alternativas. En cualquier caso, se trata de elegir la solución que parezca ofrecer las menos desventajas serias con las más ventajas posibles. En la selección de la mejor alternativa es importante que participen el máximo de personas que se puedan ver involucrada por la decisión. Siempre que sea posible, se puede experimentar algunas alternativas y chequear los resultados esto dependerá sobre todo del coste, pero es algo que debe analizarse (Bagner, 2009)

Según el autor las alternativas propuestas pasan por un proceso en cual primeramente se presentan luego se evalúan y finalmente se selecciona la que según la información que se tenga sea la más adecuada para resolver situaciones.

No obstante que la experiencia, intuición y juicio son todavía ingredientes predominante en la toma de decisiones, tanto gerencial como a nivel de producción, por ello en la empresa Constructora Zelaya los colaboradores están seguros en un 100% que las decisiones se toman directamente por la gerencia esto con el motivo de que hay decisiones que a consideración tanto de la gerencia como de colaboradores considerando que son decisiones que solo corresponden a esta jerarquía por la gravedad de las decisiones (Véase Anexo N° 20).

El gerente expreso, que la responsabilidad de las decisiones recae sobre el sin embargo él toma en cuenta la opinión y experiencia de sus trabajadores para poder seleccionar la alternativa correcta.

Se observó que en constructora Zelaya el gerente tiene la última palabra al momento de seleccionar una alternativa de solución a los problemas es necesario recomendar que es una buena opción asignar a alguien más de los trabajadores que tenga la experiencia y responsabilidad necesaria para hacerse cargo de seleccionar alternativas en caso que el gerente no se encuentre en la empresa y que el problema solicite inmediata solución. En mucho de los casos al no tener la información correcta pone en riesgo el trabajo ya que seleccionar una alternativa se hace algo más complejo.

e) Aplicación de las alternativas

Según (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) La implementación de la decisión comprende comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con ella.

Para (Turuel, 2018) Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella para que esta proporción los resultados esperados y si no es así este compromiso significa afrontar que la decisión no es la correcta y asumir las consecuencias.

Según lo expuesto anteriormente por estos autores, una vez terminado todo el proceso, en el cual son sometidas cada una de las alternativas, llega el momento de aplicarla, es decir, llevarla a la práctica cobrando una gran importancia, por lo que es necesario informar a todas las personas, que de una u otra forma serán afectadas por dicha selección para que esta se desarrollada de la mejor manera. Cada colaborador debe ser consiente de los cambios que generara la aplicación de la decisión y estar preparado para un resultado positivo o negativo.

Una vez completado el proceso y tomada la decisión, los colaboradores expresaron que un 100% esta se trasmite verbalmente debido a que este conlleva el involucramiento de todo el equipo productivo.

La gerencia expresa de que se lleva de esta manera para reconocer la buena labor de los trabajadores también permita las sugerencias para un mejoramiento constante. (Véase Anexo N° 21).

Por medio de lo que se observó que todos los trabajadores son informados cuando se decide aplicar la alternativa seleccionada para que estos la lleven a cabo adecuadamente.

Se valora como excelente que los trabajadores estén bien informados de la solución que se le dará al problema que enfrenta para que estén preparados para los cambios y sobretodo sea implementada correctamente.

f) Valoración de los resultados

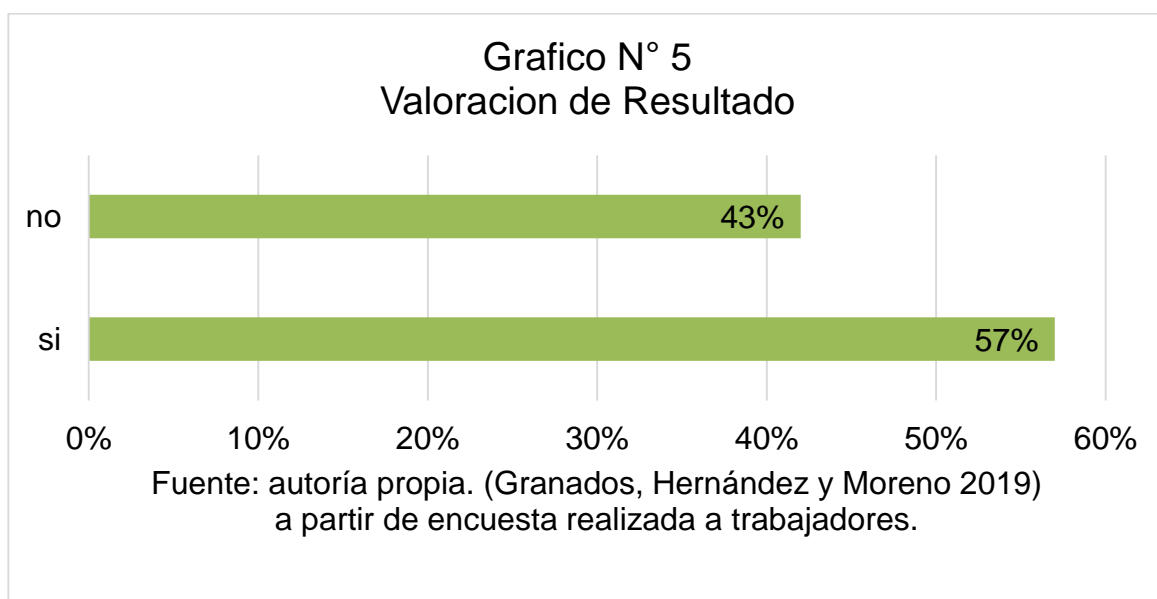
El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó, (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)

Hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

Según el autor es necesario valorar los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de una decisión se debe comprobar si esta está dando solución al problema planteado o si fue una decisión errónea en este aspecto se deben hacerse cargo de las consecuencias de la decisión ya sea que beneficie o afecte a la organización. Valorar los resultados se considera una función importante dentro de la empresa la cual no es conveniente que sea omitida.

Esta valoración permitirá que se determine si esta decisión es la correcta para el tipo de problema que se quiere solucionar y de esta manera poder ponerla en práctica cada vez que se presente el mismo problema o si es necesario

cambiar elementos o detalles de la decisión o cambiarla definitivamente ya que no proporcionó los resultados previstos.



La Valoración de los resultados permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de sus actividad, su eficacia y eficiencia, un 57% de sus trabajadores comentan que si se valoran los resultados de la decisiones tomadas en ciertos proyecto que ameritan un estudio a profundidad ya que puede afectar la imagen de la empresa o de manera económica, el 43% opina que no se hace una valoración ya que estas han sido objeto de buenos resultados y han sido beneficiosa para la empresa.

La gerencia expresa que esto se debe que el personal está en constante movimiento lo cual ayuda a prevenir posibles situaciones las cuales puedan causar riesgo son debatidas.

El gerente, comentaba que no siempre valoran los resultados ya que se enfrentan a problemas frecuentes, los cuales se solucionan de la misma manera han obtenido buenos resultados.

Mediante la observación se logró comprobar que definitivamente no realizan valoración solamente si el problema es complejo y es una decisión que

anteriormente nunca se ha tomado, independientemente que ya se tenga experiencia en las decisiones tomadas no está demás hacer valoración a los resultados siempre que se solucionen los problemas para llevar un mejor control que puede dar a conocer datos que a veces llegan a ser relevantes para la empresa.

Mediante el proceso de toma de decisiones, esto a futuro afecta de manera significativa, ya que dentro de la empresa se realiza una valoración solo si el caso lo amerita, en caso que no estuviera el gerente, no podrían tomar una decisión efectiva para la empresa, pues es el gerente el que toma la decisión. Es recomendable que los resultados de las decisiones sean valorados en un 100% para crear un estándar de efectividad en las decisiones tomadas.

4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones

Cuando una de decisiones se elige una opción sobre otra, para un directivo de una organización, el proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades. Siempre Existe la incógnita si la decisión tomada fue correcta o no. (Guerra, 2002)

Para el autor, es el proceso mediante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Se dice que todas las personas pasan los días y las horas de sus vidas teniendo que tomar decisiones

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, así como expresa el autor una decisión conlleva a otra y esto se vuelve una expresa el autor una decisión conlleva a otra y esto se vuelve una cadena a lo largo de la vida de una empresa teniendo en cuenta que esto no es solamente tomar la decisión, si no persistir en que sea la mejor opción a tomar.

Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativa depende del éxito de la empresa, es así como expresan los colaboradores de empresa Constructora Zelaya, los cuales ambas partes evalúan las decisiones a tomar y el efecto positivo o negativo que estas puedan tener, siempre con visión positiva, para mejoramiento de dicha

empresa, de esta manera lograr el éxito de cada labor o bien solucionar un problema.

4.2.3.1. Tipos de Técnicas

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 la misma, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones. (Robbins & Coulter, 2005)

Según el autor la técnica individual se refiere a la acción de tomar una decisión de manera personal para cada empleado en estos casos la persona encargada de tomar una decisión debe poner todo su empeño para que esta sea de calidad y proporcione una solución efectiva. Esta técnica se pone en práctica en casos que no son de relevancia es decir que no afectara en gran magnitud los procesos que se desarrollan en la empresa.

La técnica de trabajo individual tiene como máximo objetivo ofrecer oportunidades de un desenvolvimiento individual, los colaboradores de la empresa Constructora Zelaya llegaron a la conclusión en su 100% que dentro de la empresa esto no es nada efectiva.

La gerencia expresa que el trabajo debe llevarse en equipo debido que una actividad conlleva a otra y el hacerlo individual seria entorpecer las obras. Solamente se usa la técnica individual en casos de inconvenientes leves es decir que no tienen nada que ver con proyectos y obras las cuales pueden ser entorpecidas. (Véase Anexo N° 22)

Mediante la observación se confirma que no se llevan a cabo decisiones individuales debido al ramo que se dedica la empresa ya que sus actividades son como una cadena y siempre se necesita la opinión de los medas trabajadores y por supuesto el visto bueno de la empresa, por ser constructora Zelaya un empresa con pocos trabajadores.

Es conveniente que las decisiones, se tomen en conjunto para obtener mejores resultados y a su vez la responsabilidad de una decisión equivocada no recaiga en una sola persona, teniendo en cuenta, que una mala decisión, afecta significativamente dentro de la empresa.

b. Técnicas Grupales

Los Grupos Interactivos como método didáctico pretenden lograr una educación de todos y para todos a partir de una agrupación heterogénea de personas. (Chacon, 2014)

Las técnicas grupales son herramientas metodológicas que se desarrollan mediante la planeación consecutiva de una serie de actividades con el fin de llevar a cabo procesos de enseñanza – aprendizaje, en los que los individuos forman parte de actividad del proceso.

El objetivo de constructora Zelaya es realzar las tareas, resolver problemas desarrollando proyectos en la cual se cuenta con la colaboración de todos, es por ellos que sus colaboradores aunque no se puedan reunir a diario por la factores tiempo y distancia utilizan en su totalidad reuniones electrónicas, esto con el fin de llevar un flujo constante de información.

Así mismo la gerencia hace notar sus intereses en el crecimiento que estos han llevado, como también hacerles notar a los trabajadores que no es una simple norma o política sino también la importancia que merecen como sus trabajadores. (Véase Anexo N° 23).

Se observó que la única técnica que se utiliza para la toma de decisiones es la técnica grupal la cual genera muy buenos resultados y es el mejor método en cuanto tiempo y distancia que se encuentra los trabajadores para tomar una decisión se toma en cuenta la opinión de todos los trabajadores sin embargo el que tiene la última palabra es el gerente en el cual recae toda la responsabilidad.

Esto afecta el proceso de toma de decisiones, ya que esto viene afectar la planeación que la empresa tiene como tal. Mediante las técnicas implementadas el personal enriquece sus conocimientos, para la hora que se presente cualquier

situación no deseada, teniendo en cuenta, que en toda empresa se tiene que aplicar este proceso, de este depende significativamente el éxito de todos dentro de la empresa, logrando de la misma manera, llevar a cabo cada proyecto, con el éxito que se pretende.

4.2.4. Factores que influyen en la toma de decisiones.

Existen muchos factores que pueden condicionar una decisión, ya que pueden existir consecuencias negativas, de tipo familiar, personal o social, al llevar a cabo la decisión (Galezo, 2012).

Al momento de tomar una decisión se deben tomar en cuenta diversos factores así expresa el autor como es todo aquello que nos rodea en una empresa sus recursos humanos entre otras cosas esto a su vez permite un análisis profundo y más detallado de las decisiones más idóneas; existen factores más relevantes que otros, pero todos deben ser analizados y verificar el impacto que producen.

La toma de decisiones no es un proceso que puede ser realizado por las personas, aislándose completamente de las circunstancias que los rodean era la expresión del equipo de constructora Zelaya tanto sus colaboradores como la gerencia. Por más mínima que sea la circunstancia debe de ser tomada en cuenta ya es esta puede generar una ventaja significativa o un perjuicio a la empresa.

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).

Lo anteriormente expuesto muestra que los factores racionales son todos aquellos análisis de las limitaciones, capacidad y alternativas que se poseen o se encuentran en el proceso para alcanzar un determinado objetivo dichos factores influyen a la hora de tomar decisiones. En cuanto a las empresas los gerentes deben de tomar en cuenta este factor al momento de tomar una decisión que sea para buscar una meta deseada, aunque esta decisión tenga limitaciones deben de saber bien si entre ellas están los beneficios.

Es por ello que sus colaboradores están 100% seguro que para tomar decisiones la gerencia es muy racional, (Véase Anexo N° 24) ya que estos manifiestan en constructora Zelaya, uno de los principios fundamentales, es la capacidad que le permite pensar, evaluar, entender para satisfacer sus necesidades y objetivos a lograr.

Mediante visita a la empresa se logró observar que la gerencia, hace constante análisis de las limitaciones que pueda enfrentar en las diferentes actividades que pueden conllevar, al éxito total de los proyectos.

Se entiende que la gerencia de esta empresa es racional, lo cual no debería de ser así, en su totalidad, sin obviar que esto conlleva al éxito de la empresa.

b) Factores psicológicos

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones, son Los factores psicológicos. Influyen en las decisiones de los directivos y en el comportamiento de los trabajadores. Crean una imagen del mundo plena de significados, por parte del individuo o grupo de personas implicadas en el proceso. Prestar especial atención al exceso de confianza, la experiencia, el conocimiento, sin tomar en cuenta que hay diferentes tipos de decisiones y para cada una entra en juego multitud de variables humanas y subjetivas. Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales. (Madrigal, 2009)

Mediante afirmaciones anteriores los factores psicológicos influyen mucho en el momento de la toma de decisiones ya que como individuo el tomador de

decisiones debe de estar motivado, convencido, conectado con esa alternativa para poder decidir qué hacer. De igual manera en las empresas el gerente debe de ser muy objetivo, ya que este factor puede influir en las decisiones ya sea emocionalmente por algún entusiasmo o afectivamente y de este modo la decisión no sería objetiva.

En base a la opinión de los trabajadores los cuales llegaron a la conclusión en un 100% en el (Anexo N° 25), el factor determinante en la toma de decisiones, es la confianza.

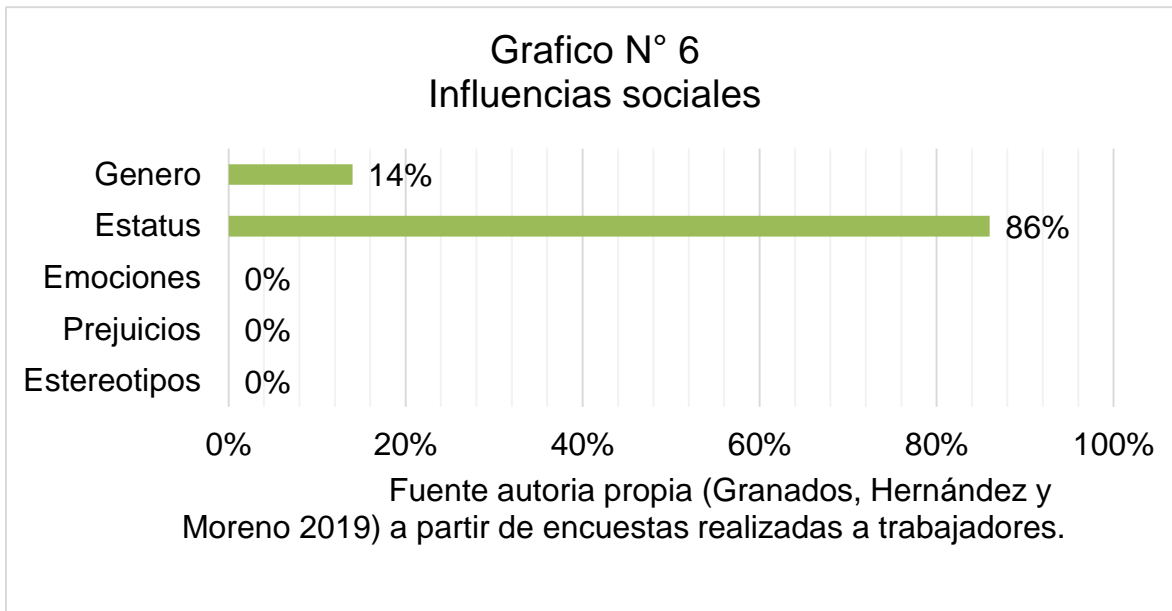
La gerencia comenta que mediante la confianza que les brinda a sus trabajadores, se da un proceso de toma de decisiones, más fluido.

Según lo observado, la gerencia les brinda confianza a sus trabajadores. Esto permite tomar decisiones, con la seguridad que tendrán el visto bueno de la gerencia, en dados casos que por diferentes circunstancias este no se encuentre, así mismo la gerencia puede estar con la seguridad que las decisiones tomadas por sus delegados, serán propiamente en apoyo al crecimiento de la empresa.

c) Influencia social.

La influencia social ocurre cuando las emociones, las opiniones o los comportamientos se ven afectados por otra persona, esta influencia social es un proceso psicológico social en el que una o varias personas influyen en el comportamiento, actitud, sentimientos, opinión y/o actitudes de los demás (Lobato, 2017).

Según el autor las influencias sociales en la toma de las decisiones influyen de manera directa al actuar del tomador de las decisiones es decir que el comportamiento y actuar de un grupo puede generar que la alternativa cambie o incluso que la selección varíe de un momento a otro. En este proceso se tienen en cuenta factores como la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social. Además, pocas veces se ha tenido en cuenta la interacción entre estas variables y otras que influyen directamente entre los individuos, como el género y el status de cada uno.



Como se puede apreciar en la gráfica el 86% de los colaboradores, han concordado que la mayor influencia que se ha logrado observar es la de un status, sin menos preciar el 14% lo cual han mencionado que la gerencia le da prioridad al género opuesto, esto sin menos preciar sus capacidades y conocimientos en el rubro.

Mientras tanto expresa la gerencia en la entrevista que esto es debido a que jerárquicamente él ha designado a su personal de acuerdo a sus capacidades y conocimiento, también ve con excelente ojos el involucramiento y participación de las mujeres en el rubro o giro de las empresas de construcción.

Por lo observado en la empresa, los colaboradores y el gerente logran tener un comportamiento adecuado en el ramo de las influencias sociales, lo cual es beneficioso para la empresa, aunque deberían de incluir dentro de la empresa a más personal femenino.

IV.CONCLUSIONES

Finalizada la investigación y de acuerdo al desarrollo de la misma se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1. En la empresa constructora Zelaya, los tipos de comunicación que se presentan son: escrito, oral, no verbal y audiovisual, siendo la comunicación oral la más frecuente. No obstante, existen las barreras que la comunicación presenta como lo son: sociales y psicológicas, siendo esta última la que más predomina dentro de la empresa.
2. El proceso de toma de decisiones en constructora Zelaya se desarrolla, mediante un problema planteado, desarrollando alternativas de solución mediante la lluvia de ideas, está a la misma vez es política de participación en la empresa, desarrollo, evaluación, selección, aplicación y posteriormente la valoración, teniendo en cuenta que siempre es el gerente el que toma las decisiones, en los cuales se da el proceso racional ,donde es uno de los principios, de la empresa permitir pensar, evaluar ,entender y satisfacer necesidades. Cabe mencionar que intervienen a la misma vez factores psicológicos y sociales.
3. La comunicación gerencial en esta empresa, se da mediante un flujo comunicativo de manera ascendente como descendente en los niveles jerárquicos, además es persistente en la comunicación verbal, mientras tanto la toma de decisiones involucra a cada uno de los trabajadores, por lo que ambos procesos, facilitan las funciones de la empresa, contribuyendo a fortalecerlas.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2003). *La gestión de Cambio*. España: Ariel.
- 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>
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. Madrid: ediciones Diaz de Santos.
- Barato, J. (2015). *EL DIRECTOR DE PROYECTOS A EXAMEN*. España: Diaz de Santos.
- Bateman T, y. S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo (Sexta Edición ed.)*. Mexico: McGraw - Hill Interamericano.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera Edición ed.)*. Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON Prentice Hall.
- Bú, R. C. (2003). *Simulación un enfoque práctico*. México: Limusa.
- Cabaniña, P. A. (2005). *Comunicación interpersonales. como obtener optimos resultados profesionales gracias a una comunicacion eficaz*. España: Vigo.
- Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicacion organizacional*. Tesis Doctoral, Madrid, España.
- Calero, V. S., & Picon, A. C. (2009). *Investigar es Fácil*. Managua: Universitaria.
- Cameron, D. A. (2004). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS*. Mexico: PEARSON Educacion .
- Castro, A. (2013). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Editorial ECOE ediciones, S.A.
- Castro, A. d. (2013). *Comunicación oral tecnicas y estrategias*. barranquilla: univercidad del norte.
- Chacon, J. (2014). <https://www.revista.uclm.es/index.php/ensayos/article/view/386>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogota Colombia: McGraw-Hill.
- Crespo, T., Lopez, J., Peña, J., & Carreño, J. (2003). *Administración de Empresas*. España: Mad S.I.

- Duran Castells, J., & Sánchez Gómez, L. (2008). *Industrias de la comunicación audiovisual*. Brcelona,España: Publicacions i Edicions UBe.
- Fernandez. (2010). *Administracion de empresas. un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fiol. (2001). *Toma de deciones de directivos latinos*. Tesis, Brasil.
- Galezo, R. (06 de Junio de 2012). *issuu*. Obtenido de factores que influyen en la toma de decisiones: https://issuu.com/importancia/docs/factores_que_influyen_en_la_toma_de_decisiones
- Garcia, R. (2003). *uevas técnicas de la comunicación escrita: interpersonales, profesionales y de negocios*. Madrid; España: Editorial EDAF, S.A.
- García, R. P. (2014-2015). *Percepciones y practicas de los grupos interactivos en una escuela inclusiva*. España: Universidad Zaragoza.
- Gareth R. Jones, J. M. (2014). *Administracion contemporanea*. Mexico: McGRAW-Hill.
- Gomez, R. S. (2014). *Gestion y psicologia en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Granjas Gago, W. V., & Barahona Cordoba, D. L. (2016). *La comunicacion administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones*. Seminario de Graduacion, UNAN,MANAGUA, Nicaragua,Managua.
- Guerra, G. (2002). *EL Agro negocio y la empresa agropoecuarria frente a siglo XXI*. Agro America.
- Hernández, R. S., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (6ta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, M. C. (2006). *TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS: ENTRE EL ARTE Y LA TECNICA/ METODOLOGIAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS*. Bogota, Colombia: Uniandes.
- Hernández, R. A. (2005). *Gestion y administracion de organizaciones deportivas*. Badalona España: Paidotribo.
- Hernandez, S. (2014). *Metodologia de la investigacion*. mexico: McGraw Hill.
- Ivancevich, G., & Konopaske, D. (2006). *Organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.

- Jones, G. (2014). *Administración Contemporánea (Octava ed.)*. Mexico: Mexico:McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018.
- Kelly, P. K. (1999). *Las Técnicas para la Toma de Decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lablanca, I. d. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educacion, cultura, y deporte-area de educacion.
- Lobato, R. M. (31 de Julio de 2017). *¿sabes que es la influencia social?* Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/sabes-que-es-la-influencia-social-y-como-nos-afecta...>
- López, A. C. (agosto de 2016). "LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DIRECTA Y LAS PLATAFORMAS DE MENSAJERÍA INSTANTÁNEA WHATSAPP Y FACEBOOK". Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el Martes 25 de febrero de Febrero de 2019, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1429.pdf
- López, J. P. (2008). *metodología de la investigación científica*. managua: sexta edición.
- López, M. (22 de Julio de 2016). *Blogger*. Obtenido de Modelo decisionales: http://modelosdecisionales2.blogspot.com/2016/07/tipos-de-modelos-decisionales_86.html
- Lucio, R. H. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* . Mexico: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Luna, A. (09 de Marzo de 2014). *Blogger*. Obtenido de Toma de decisiones, sus fases y modelos: <http://ing1006innovcionempresarial.blogspot.com/2014/03/modelos-de-la-toma-de-decisiones-modelo.html>
- Luquez, J. M., Victoria, K., & Mairena, M. C. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medición del trabajo y su relación con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.
- Madrigal, D. (2009). *Comunicación Administrativa*. Costa Rica: EUNED Editorial.
- Martinez, H. (2012). *Metodología de la Investigación (3ra ed.)*. Mexico: Cengage Learning.

- Martínez, S. H. (2014). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- McLeod, R. (2010). *Sistemas de información gerencial* (Séptima Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Medina, C. (2002). *Las Tecnologías de la información y la Comunicación*. Mexico: OCDE.
- Medina, J. d. (2002). *Explicación Y Analisis : Taller de Comunicación I*. Mexico: UNAM.
- Mejía, a. b. (2005). *estrategia para el desarrollo de la comunicación profesional*. mexico limusa: limusa, S.A de C.V.
- Menéndez, M. (28 de junio de 2018). *Psicología-online*. Obtenido de Diferencias entre comunicación verbal y no verbal: <https://www.psicologia-online.com/diferencias-entre-comunicacion-verbal-y-no-verbal-3922.html>
- Moraga, L. V. (2015). *Redes asociativas culturales*. cueva de viera 2, local 3: IC.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Ongallo, C. (2011). *Dirección de recursos humanos*. España: Editorial Vértice.
- Ongallo, C. (2011). *Manual de Comunicación (Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas)* (2da ed.). Madrid: Dykinson S.L.
- Ortiz , F., & Garcia, M. (2008). *Investigación Metodológica* (3ra ed.). Mexico.
- Patterson, M. L. (2011). *Más que palabras. El poder de la comunicación no verbal*. Valencia, España.: Editorial UOC.
- Pedro, G. M. (08 de Mayo de 2011). *Blogger*. Obtenido de Toma de decisiones.: <http://wwwsimonrodriguez.blogspot.com/2011/05/caracteristicas-de-la-toma-de.html>
- Perez Gorostegui, E., & Cerrada Somolinos, C. (2011). *Gestión de Empresas Informática*. Madrid: Cntro de estudios areces S.A.
- Pérez, A. D., Méndez, R., & Sandoval Recinos, F. (2007). *Investigación Fundamento y Metodología* (Primera ed.). México D.F, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ponds, J. I. (2010). *Expresión escrita de la lengua Española*. Larousse.
- Portal educativo. (03 de 01 de 2009). *Medios de comunicación Masiva*. Obtenido de <https://www.portaleducativo.net/septimo-basico/317/Medios-de-comunicacion-masiva>

- Quintanilla Monterroso, A. L. (2010). *Maestria en Comunicacion Organizacional*, Universidad Ciencias de la Comunicacion de san Carlos , Guatemala.
- Ramos, A. P. (2016). *Tecnicas de informacion y atencion al cliente/ consumidor/ usuario*. Madrid, España: Editorial CEP S.L.
- Ramos, D. (2016). *Teoria y estructura de las relaciones publicas*. Madrid, España: Universitario UTE.
- Rico, V. A. (10 de Mayo de 2017). *Introduccion a la estadistica bayesiana*. Obtenido de <http://www.cotradingclub.com/2017/05/10/introduccion-a-la-estadistica-bayesiana/>
- Robbins, M., & Coulter, S. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson educacion.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
- Roberts, D. J. (2006). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. Stanford, California: House Grupo Editorial.
- Ruiz Luquez, J. M., Ruiz Luquez, K. V., & Chavarria Mairena, M. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medicion del trabajo y su relacion con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.
- Salvador. (2008). *Administracion Aplicad: Teoria y Practica (2a. ed. ed.)*. . Mexico: Mexico: Limusa.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- significados de poblacion*. (13 de 12 de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/poblacion/>
- Solorzano, A. (30 de 11 de 2012). *Blogger*. Obtenido de Administración y Economía: <http://admonyeconomia.blogspot.com/2012/11/habilidades-administrativas.html>
- Stoner, J. A., Freeman , R., & Gilbertt, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Teruel, S. (27 de 6 de 2018). *Captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>
- Tórrrez, C. (10 de Diciembre de 2015). *Prezi*. Obtenido de La toma de decisiones organizacionales: <https://prezi.com/idbvksqnxpgo/45-la-toma-de-decisiones-organizacionales/>
- Ucha, F. (31 de 10 de 2013). *Definicion de Medios Audiovisuales*. Obtenido de concepto en Definicion ABC: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/medios-audiovisuales.php>

- Urdaneta, J. B. (07 de Enero de 2014). *Toma de decision intuitivas*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/m/kpwn96luxgtk/toma-de-decisiones-instuitivas/...](https://prezi.com/m/kpwn96luxgtk/toma-de-decisiones-instuitivas/)
- Wehrich, H. K. (2004). *ADMINISTRACION Una perpectiva global*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Weinrich, H. K. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Zayas Agüero, P. M. (2011). *La Comunicación Interpersonal*. Madris, España: EAE Editores.

VI. ANEXOS

Anexo No. 01
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación interpersonal	Interpersonal directa	Encuesta,	Trabajadores	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados? a) Excelente _____, b) Muy buena _____, c) Buena _____ d) Regular _____, e) Mala _____
				Entrevista	Gerente	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?
				Observación	Empresa	La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra: ____ amabilidad, ____ respeto, ____ cortesía, ____ tensión, ____ miedo, ____ irrespeto
		Comunicación interpersonal	Interpersonal indirecta	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cuál de los siguientes medios se utilizan en la comunicación indirecta? a) Carteles _____, b) Circulares _____, c) Memorándum _____ d) Chat correo electrónico _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta? ¿Medios que se utilizan en la comunicación indirecta?
				Observación	Empresa	a) Carteles _____, b) Circulares _____, c) Memorándum _____, d) Chat correo electrónico _____
Comunicación Organizacional	Ascendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿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 _____		
		Entrevista	Gerente	¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?		
Comunicación Organizacional	Descendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿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 _____		
		Entrevista	Gerente	¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?		

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA	
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Organizacional	Horizontal	Encuesta,	Trabajadores,	¿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 _____	
				Entrevista	Gerente	¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?	
			Diagonal	Encuesta,	Trabajadores,	¿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 _____	
	Entrevista	Gerente		¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa?			
	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Administrativa	Escrita	Entrevista	Encuesta,	Trabajadores,	¿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 _____
					Observación	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 VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Administrativa	Oral	Encuesta, Entrevista Observación	Trabajadores, 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 _____
			No verbal	Encuesta, Entrevista Observación	Trabajadores, Gerente Empresa	¿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 _____ ¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa? 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 Mano _____, f) La Distancia _____ g) Los Tics _____
			Audiovisual	Encuesta, Entrevista Observación	Trabajadores, Gerente Empresa	¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisual se utilizan en la empresa? a) Imágenes _____ b) Video _____ c) Sonidos _____ d) Audio y video _____ ¿Qué tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa? Comunicación audiovisual que se utilizan en la empresa: a) Imágenes _____ b) Video _____ c) Sonidos _____ d) Audio y video _____

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Barreras de la comunicación	Tipos de barreras	Físicas	Encuesta,	Trabajadores,	¿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,	Trabajadores,	¿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?
				Fisiológicas	Encuesta	Trabajadores
Entrevista	Gerente	¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación presentan en la empresa?				

Toma de Decisión	Tipos de decisiones		Programadas	Encuesta	Trabajadores	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?</p> <p>a) Siempre _____</p> <p>b) Casi siempre _____</p> <p>c) A veces _____</p> <p>d) Casi Nunca _____</p> <p>e) Nunca _____</p>
				Entrevista	Gerente	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?</p>
			No Programadas	Encuesta	Trabajadores	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?</p> <p>a) Siempre _____</p> <p>b) Casi siempre _____</p> <p>c) A veces _____</p> <p>d) Casi Nunca _____</p> <p>e) Nunca _____</p>
				Entrevista	Gerente	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?</p>
VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Planteamiento del problema	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?</p> <p>_____ Si, _____ No</p>
				Entrevistas	Gerencia	<p>¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?</p>
			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?</p> <p>_____ Si, _____ No</p>
				Entrevistas	Gerencia	<p>¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?</p>
			Evaluación de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?</p> <p>___ por criterios establecidos</p> <p>___ por el costo económico</p> <p>___ por el costo social</p> <p>___ por referencias</p>

VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
				Entrevistas	Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
		Selección de las alternativas		Encuestas	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? <input type="checkbox"/> Por votación <input type="checkbox"/> Por decisión directa del jefe ¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
		Aplicación de las alternativas		Encuestas	Trabajador	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas? <input type="checkbox"/> No verbal <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Audiovisual ¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?
				Entrevistas	Gerencia	
Toma de Decisión Toma de Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Valoración de los resultados	Encuestas	Trabajadores	¿Se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Son valorados los resultados obtenidos después de una decisión tomada?
	Técnicas para la Toma de decisión	Tipos de técnicas	Individuales	Encuestas	Trabajador	¿Valore qué tan efectivas han sido las decisiones individuales? <input type="checkbox"/> Muy efectiva <input type="checkbox"/> efectiva <input type="checkbox"/> poco efectiva <input type="checkbox"/> nada efectiva ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?
			Grupales	Encuestas	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes tipos de técnicas grupales han utilizado para

				Entrevistas	Gerencia	<p>la toma de decisión?</p> <p><input type="checkbox"/> lluvia de ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Reuniones presenciales</p> <p><input type="checkbox"/> Reuniones electrónicas</p> <p>¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión?</p>
	Factores que influyen en la toma de decisión	Tipos de factores	Racionales	Encuestas	Trabajadores	<p>Valore la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy racionales</p> <p><input type="checkbox"/> racionales</p> <p><input type="checkbox"/> poco racionales</p> <p><input type="checkbox"/> nada racionales</p> <p>¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?</p>
				Entrevistas	Gerencia	

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	Trabajadores	<p>¿Cuáles de las siguientes situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?</p> <p><input type="checkbox"/> la confianza</p> <p><input type="checkbox"/> la experiencia</p> <p><input type="checkbox"/> los conocimientos</p> <p><input type="checkbox"/> destreza</p> <p><input type="checkbox"/> actitud</p>
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?
			Influencias sociales	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Cuáles de las siguientes influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?</p> <p><input type="checkbox"/> Estereotipos</p> <p><input type="checkbox"/> prejuicios</p> <p><input type="checkbox"/> emociones</p> <p><input type="checkbox"/> Status</p> <p><input type="checkbox"/> genero</p>
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?

Anexo N° 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrevista.

Dirigida a Lic. Alberto de Jesús Zelaya Herrera.

Gerente de empresa constructora Zelaya.

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 de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 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 trabajadores de empresa constructora Zelaya.

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 empresas de Matagalpa, en el primer cuatrimestre año 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) Memorandun _____
- 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) Memorandum _____
- 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 las siguientes comunicaciones 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 N° 4



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: Constructora Zelaya

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

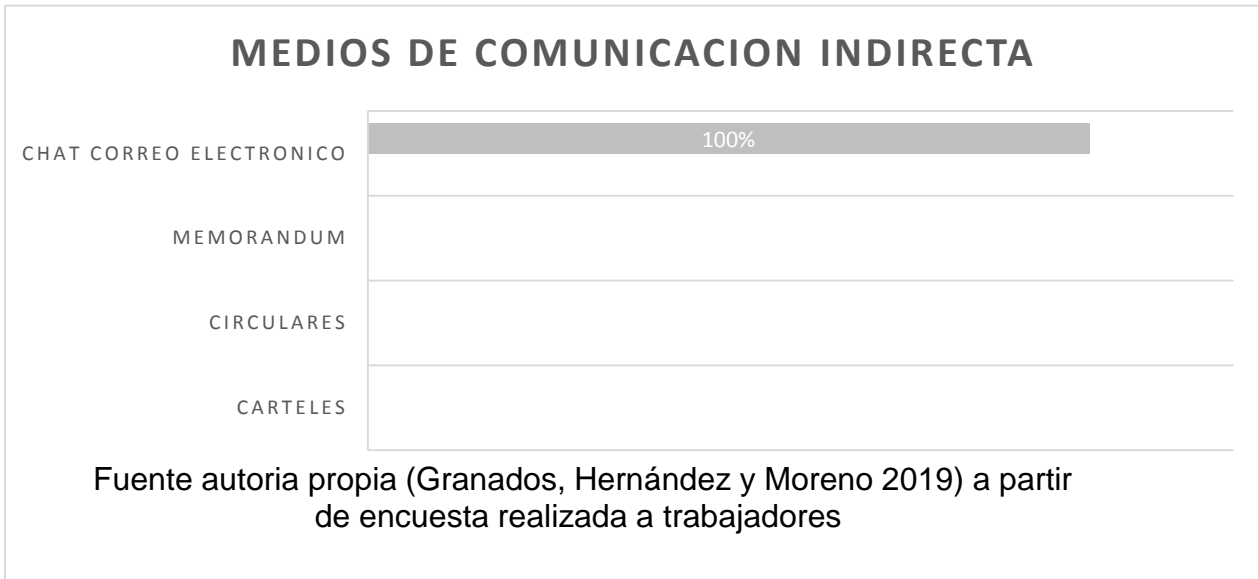
1. La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra:	SI	NO	N/A
• Amabilidad			
• Respeto			
• Cortesía			
• Tensión			
• Miedo			
• Irrespeto			
2. Medios que se utilizan en la comunicación indirecta	SI	NO	N/A
• Carteles			
• Circulares			
• Memorandun			
• Chat correo electrónico			
3. Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa	SI	NO	N/A
• Memorandum			
• Avisos			
• Informes			
• Circular			
• Folletos			
• Correos electrónico			

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

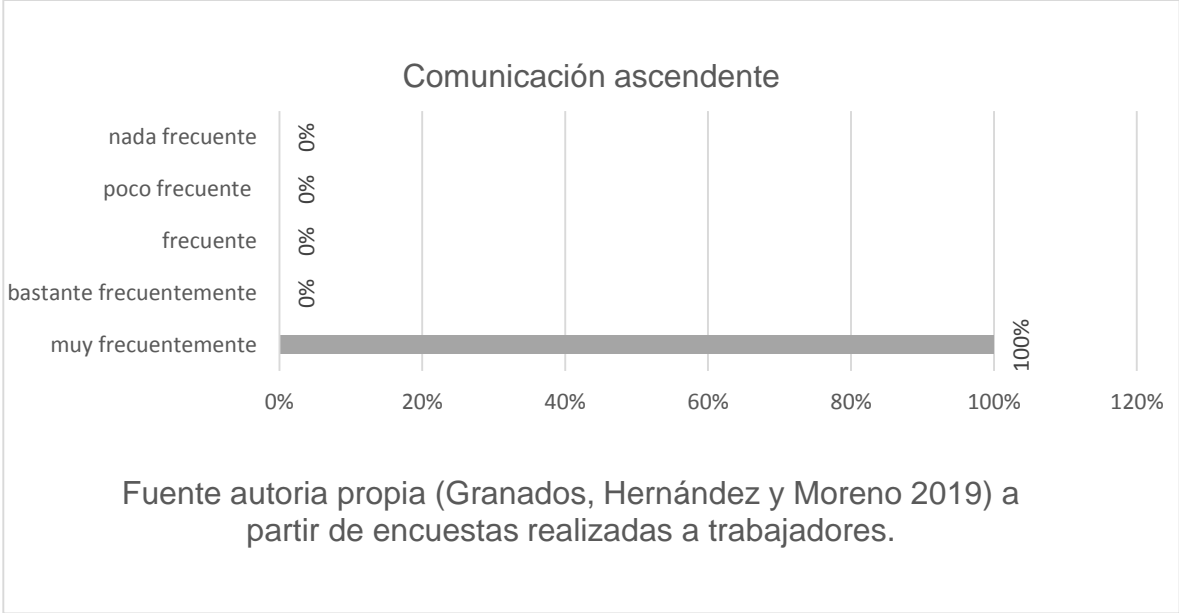
Anexo N°5



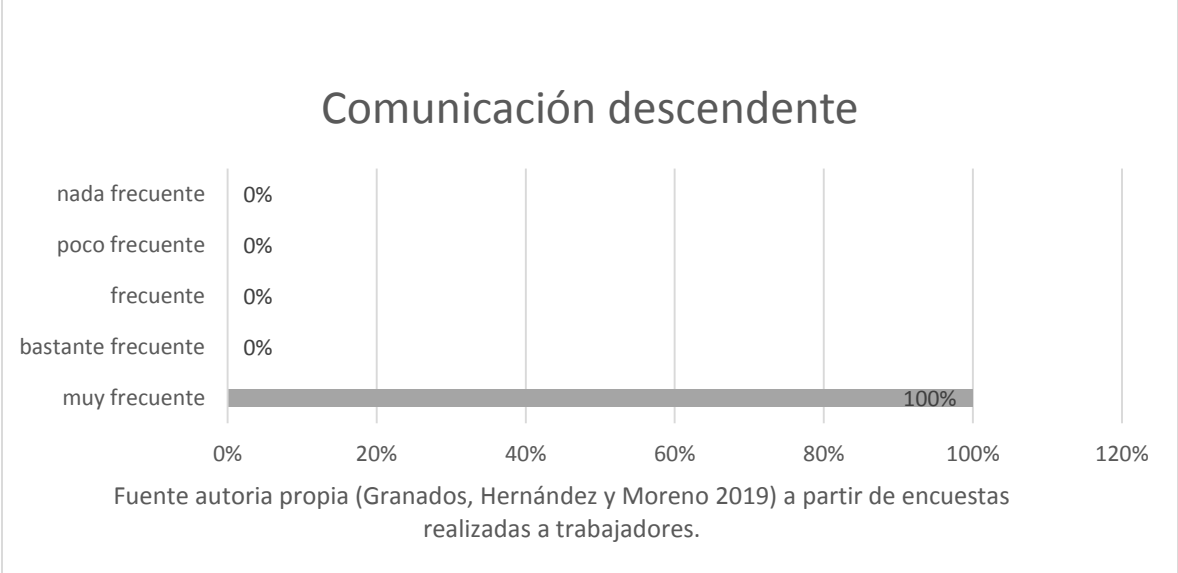
Anexo N°6



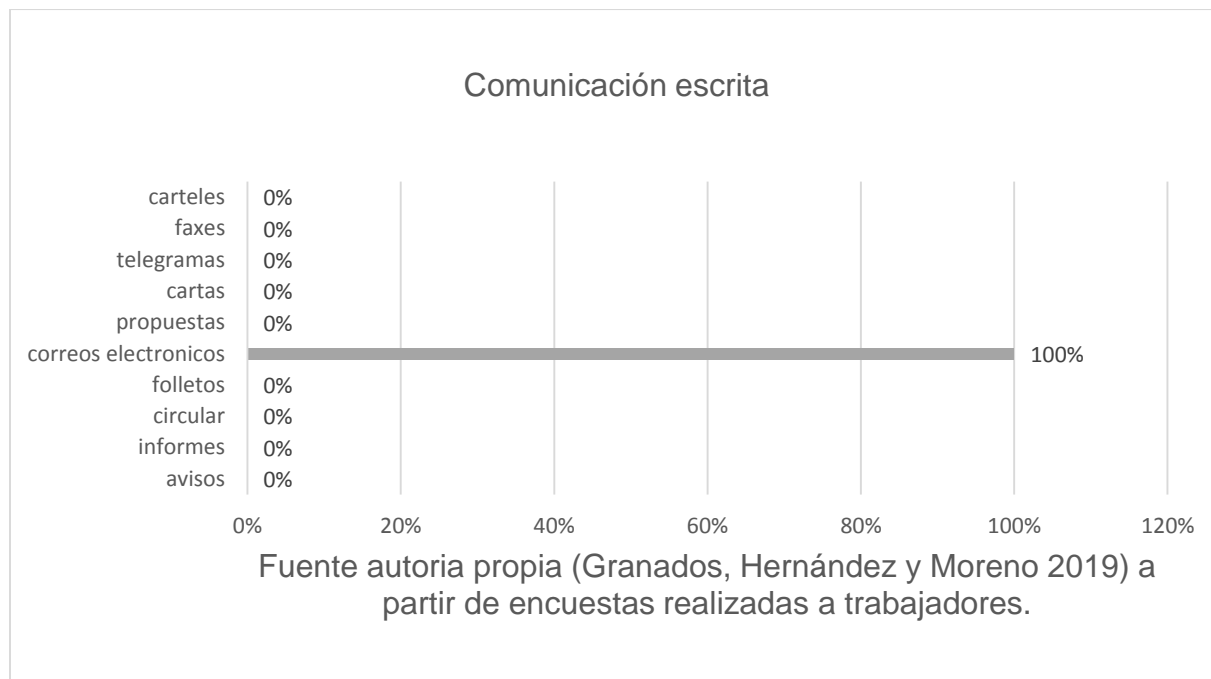
Anexo N.º 7



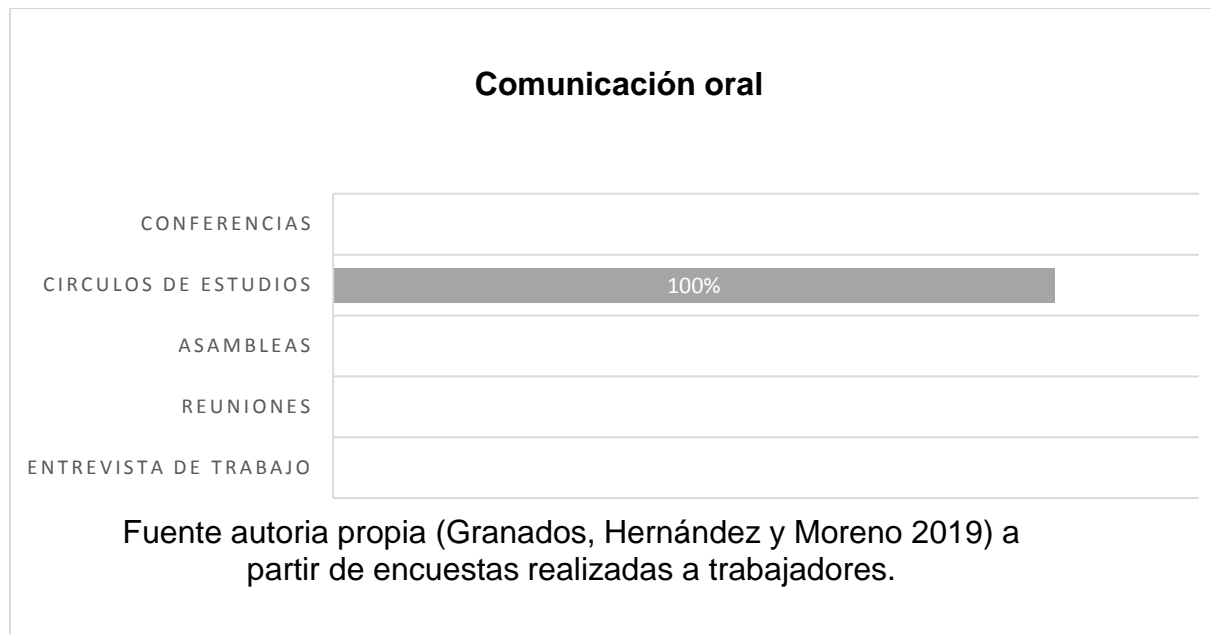
Anexo Nº. 8



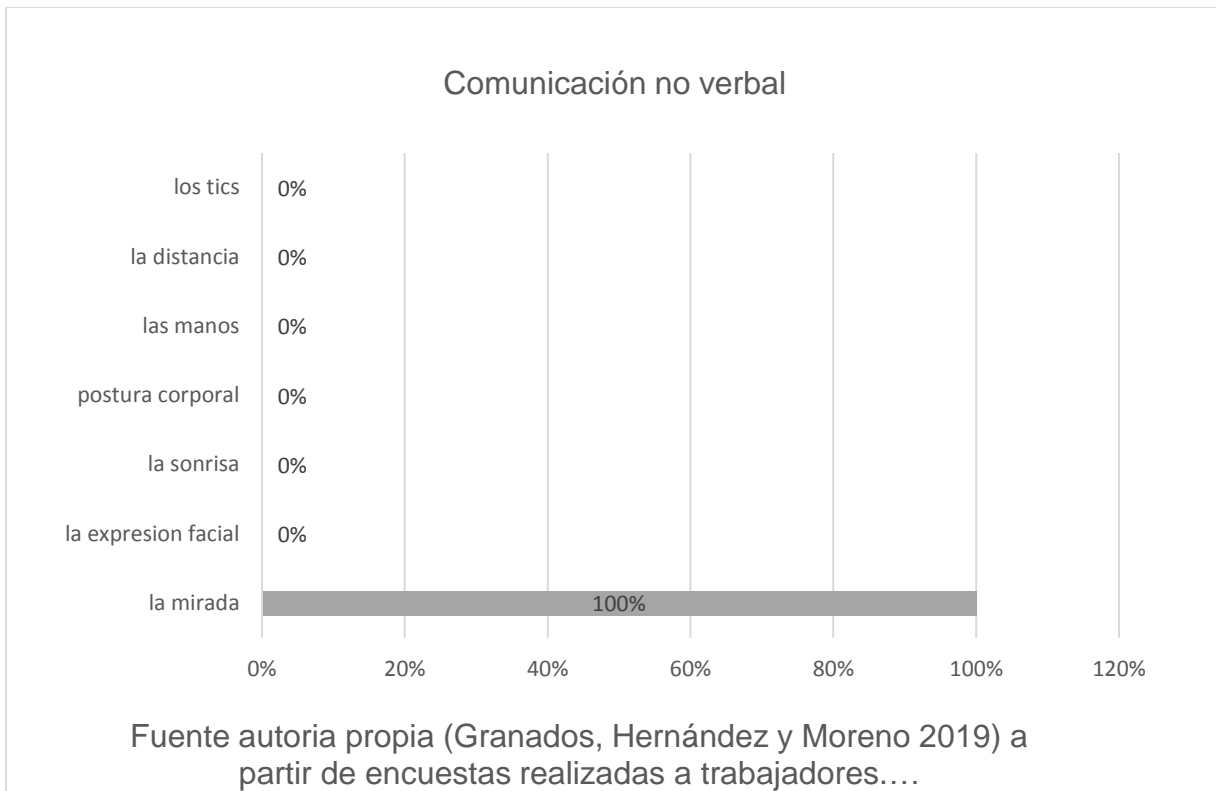
Anexo Nº.9



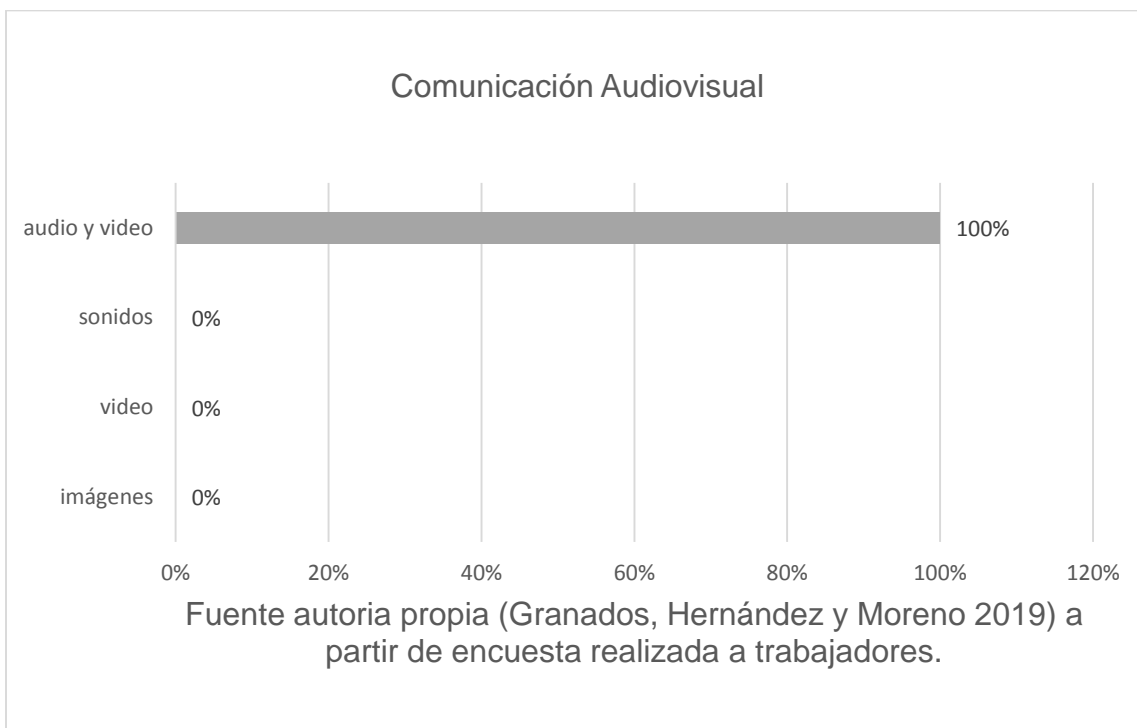
Anexo Nº.10



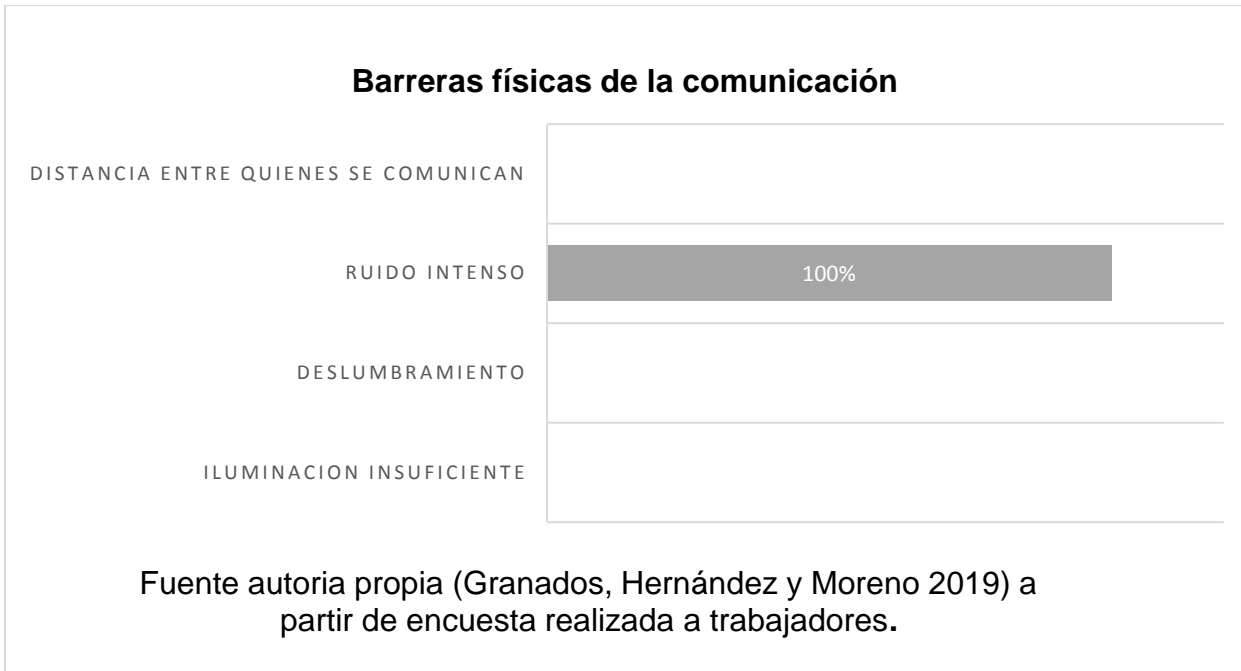
Anexo N. 011



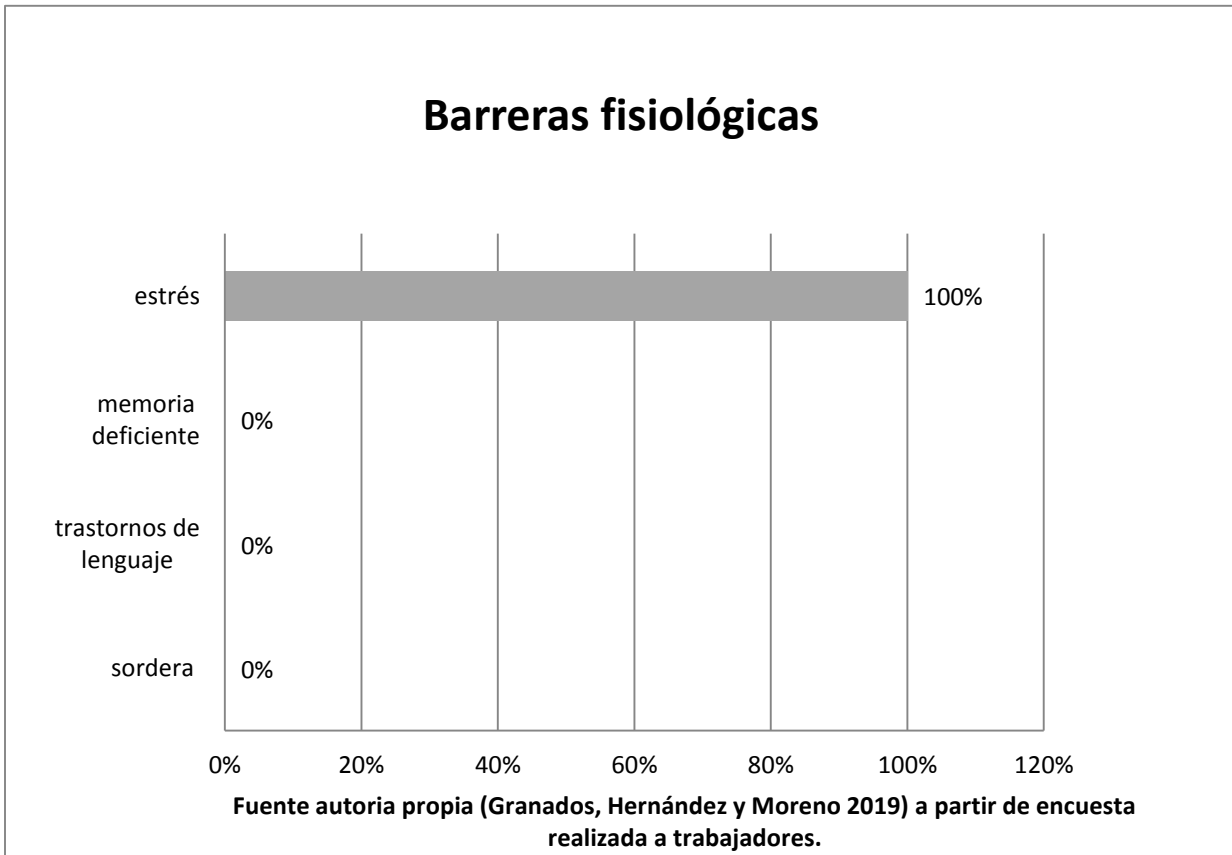
Anexo Nº.12



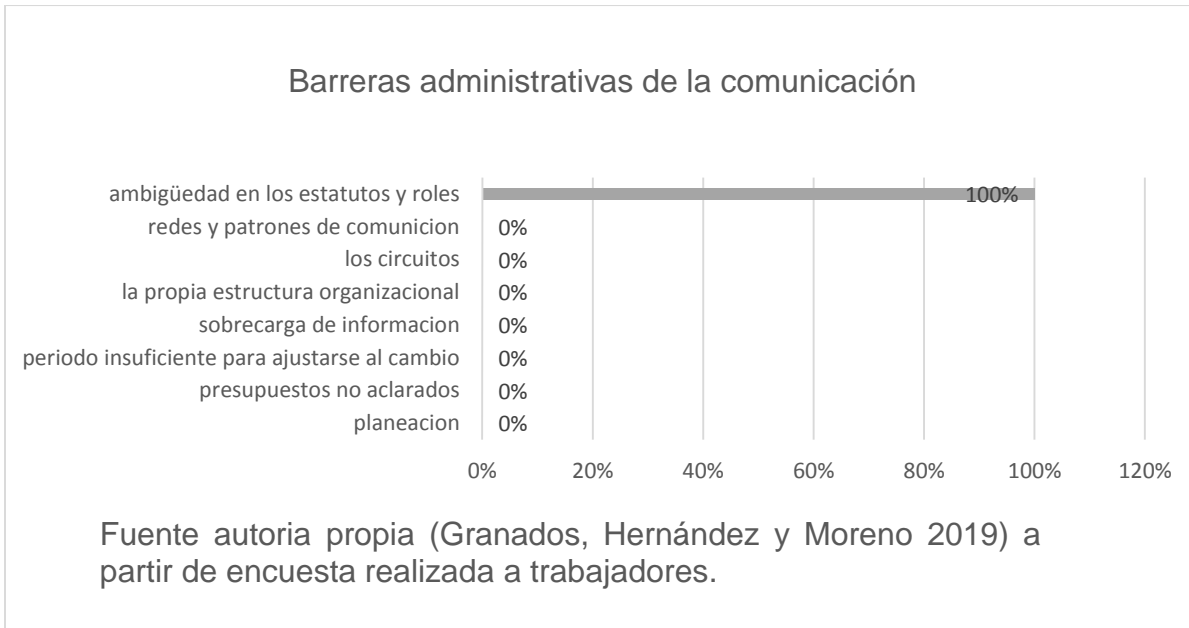
Anexo Nº.13



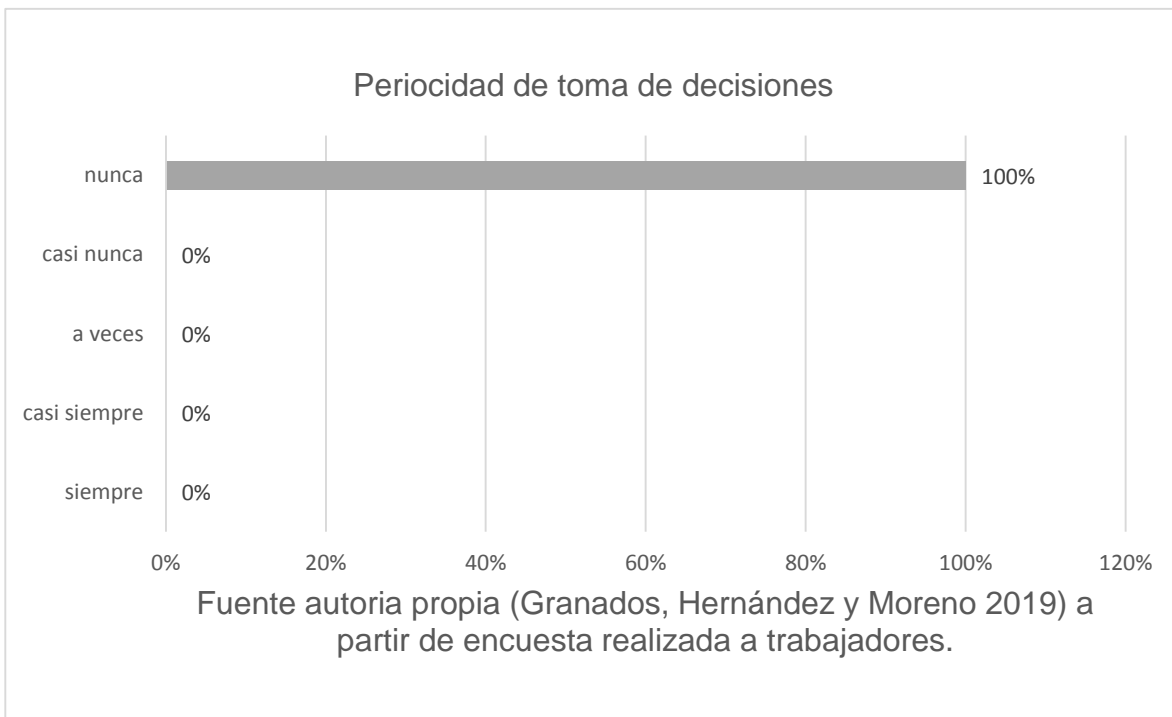
Anexo Nº.14



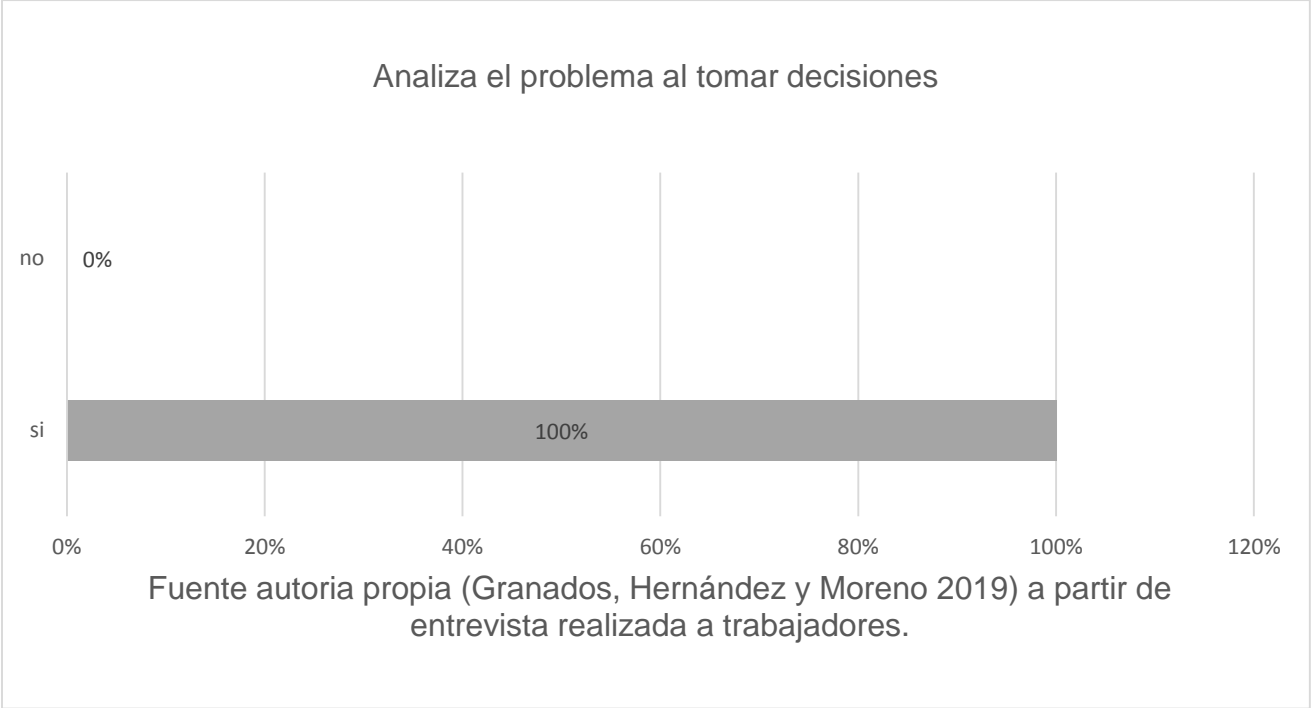
Anexo Nº.15



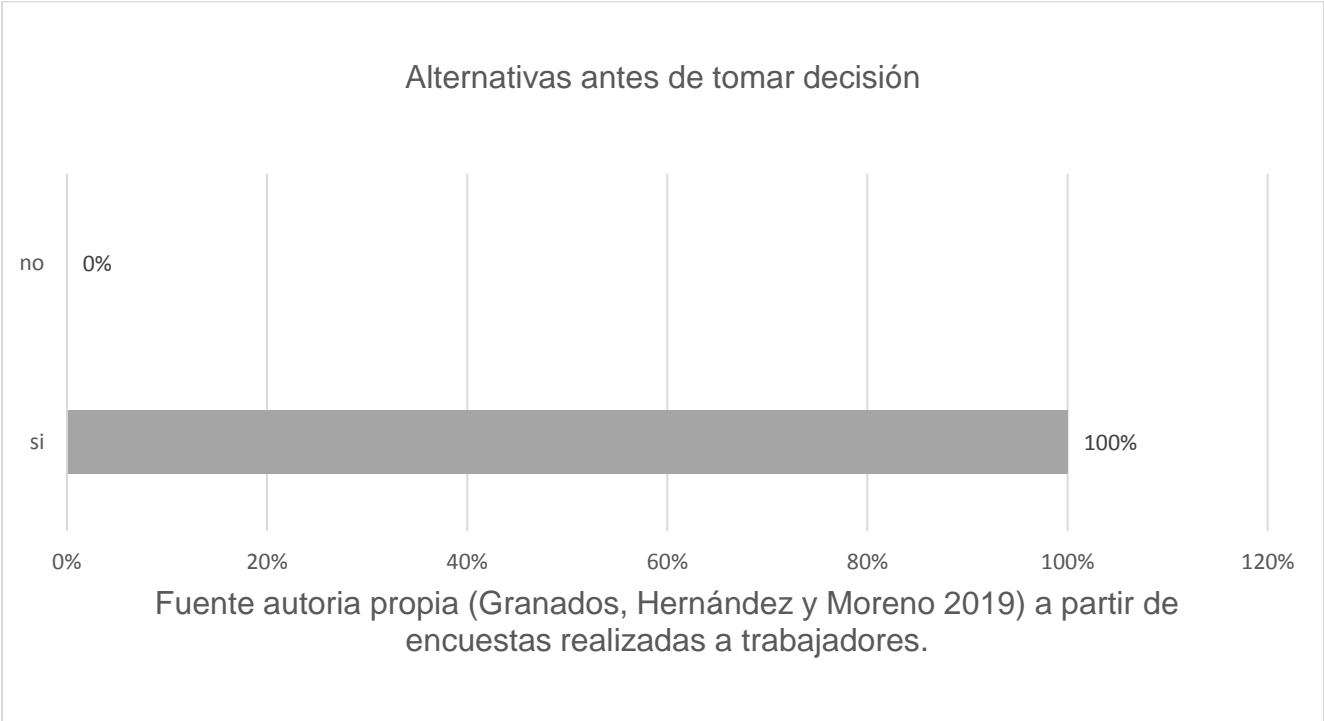
Anexo Nº.16



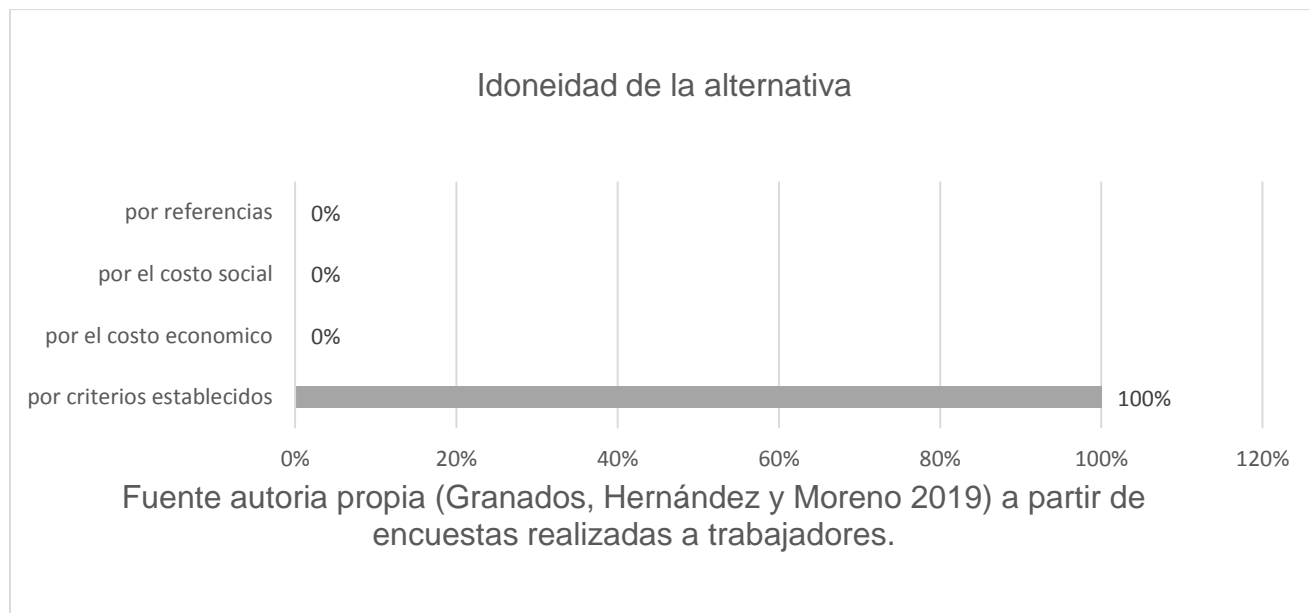
Anexo N°.17



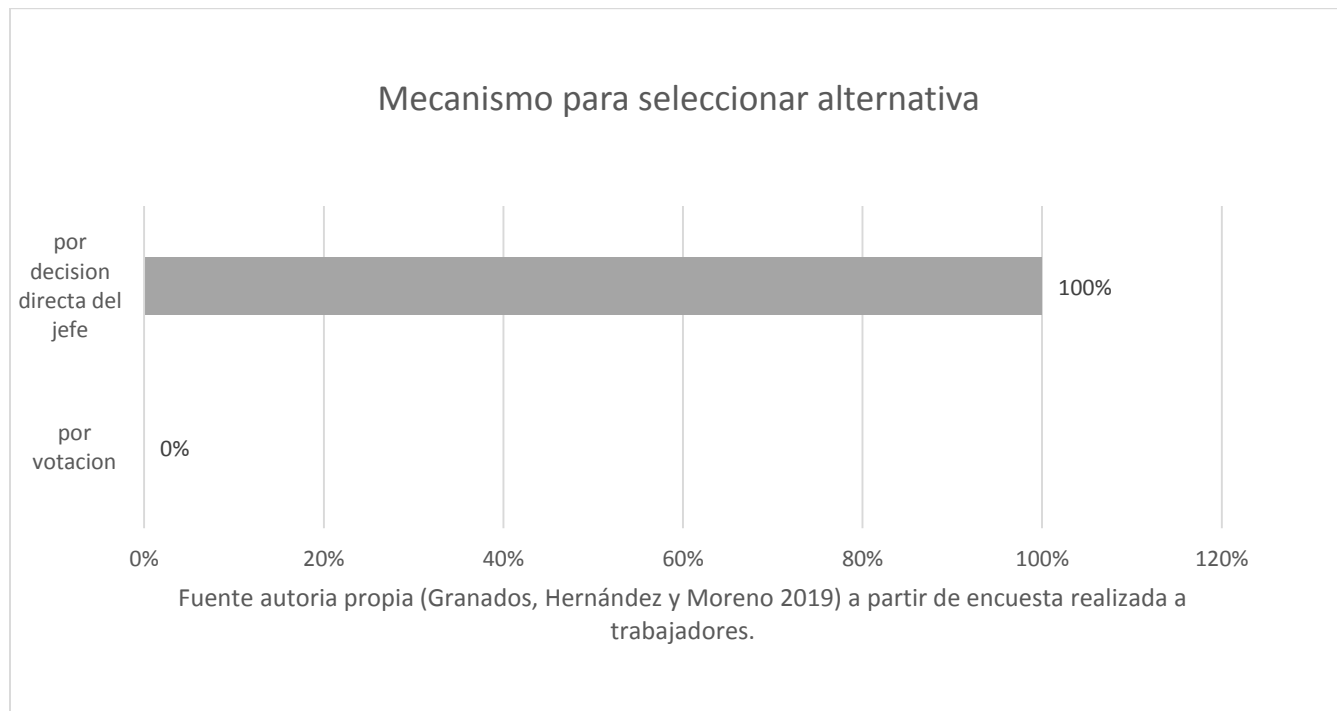
Anexo N°18



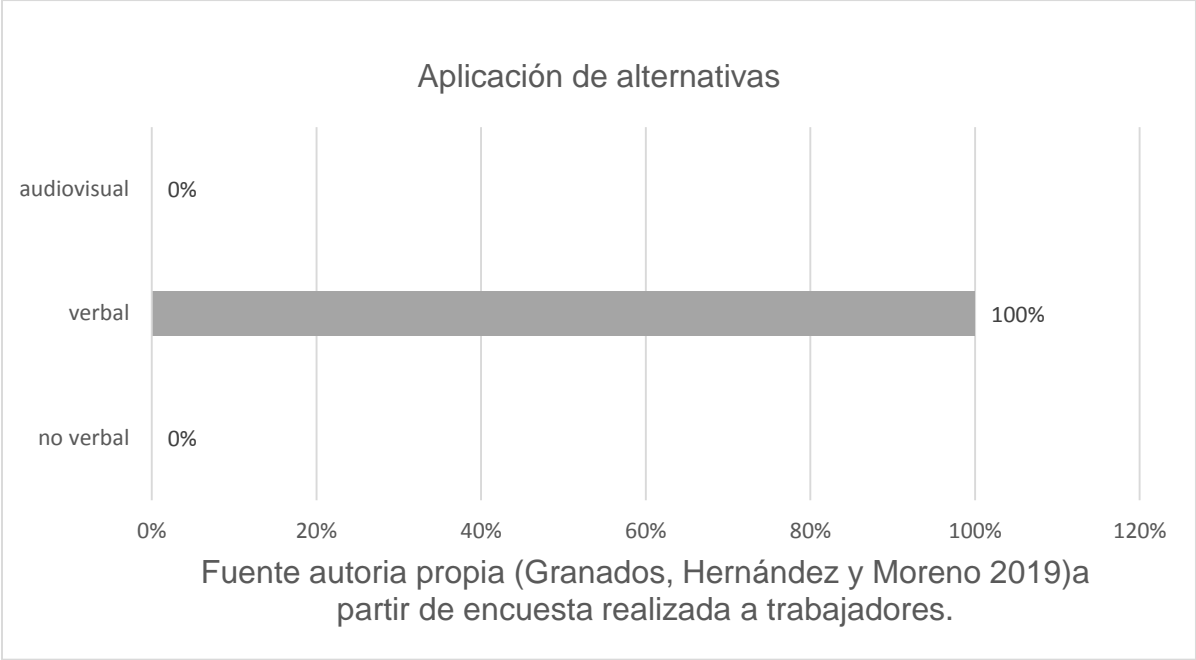
Anexo N°19



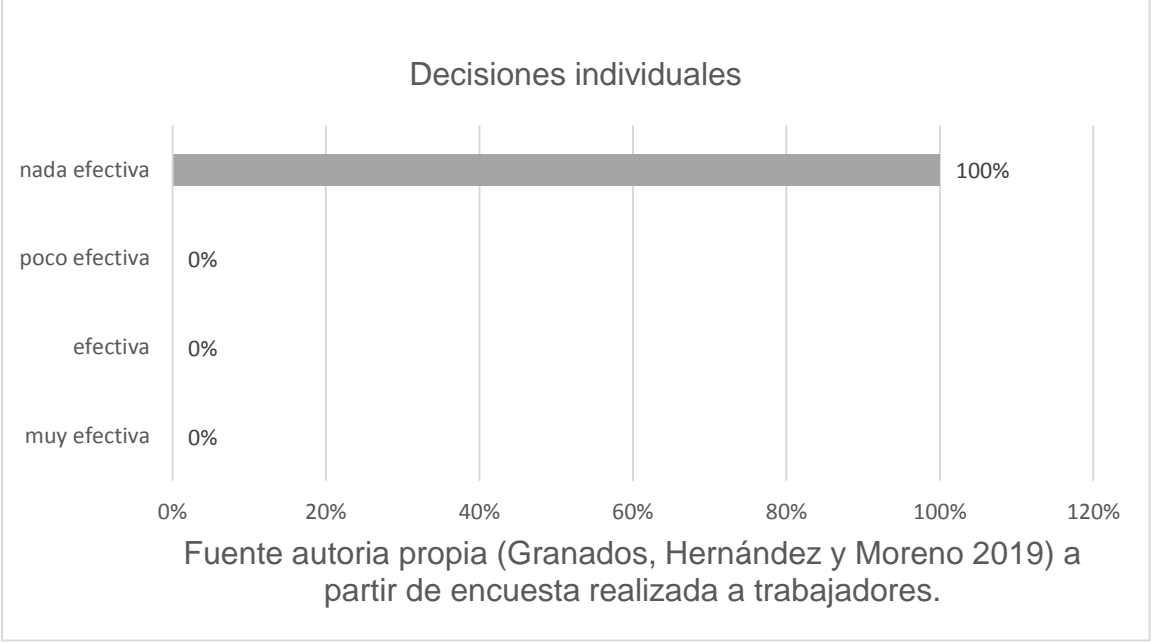
Anexo N°.20



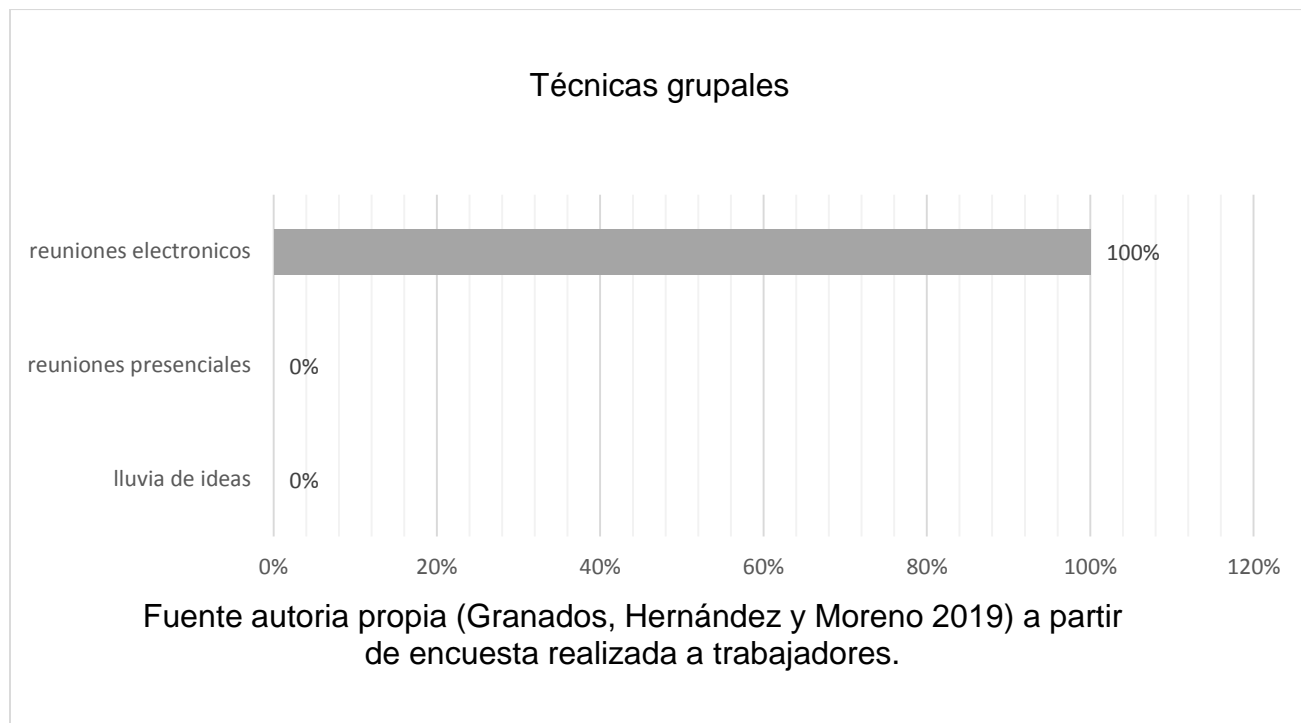
Anexo Nº.21



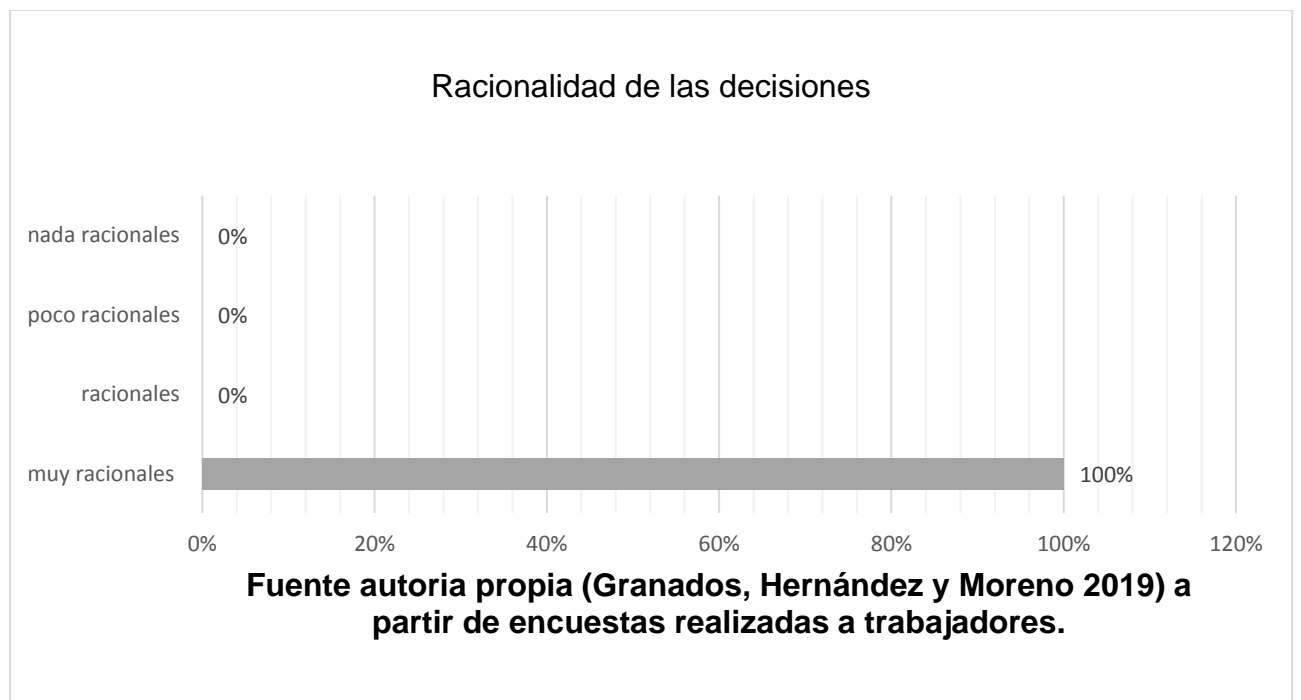
Anexo Nº.22



Anexo Nº.23

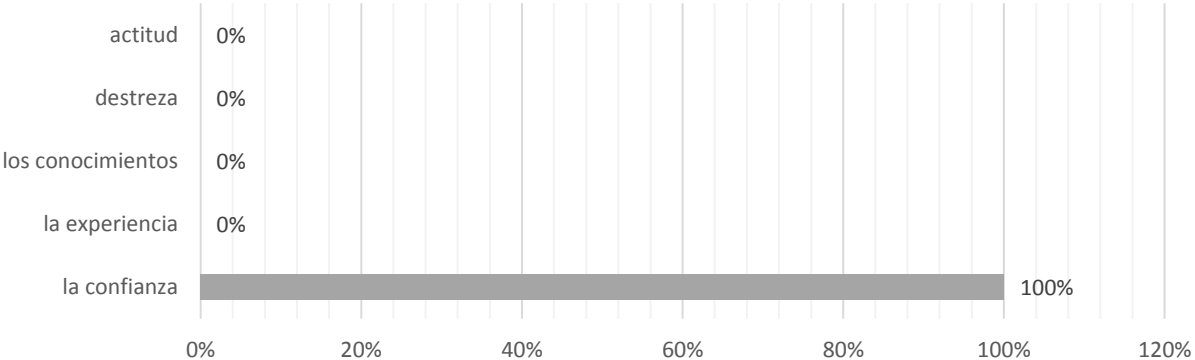


Anexo Nº.24



Anexo Nº.25

Situaciones psicológicas



Fuente autoría propia (Granados, Hernández y Moreno 2019) a partir de encuesta realizada a trabajadores.