



**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 medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019

**Tema Específico:**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la Empresa Gasolinera Puma La Dalia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

**Autores:**

- Br. María Otilia Bostron Delgadillo
- Br. Meraris Mireyda Duarte

**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 medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019

**Tema Específico:**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la Empresa Gasolinera Puma La Dalia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

**Autores:**

- Br. María Otilia Bostron Delgadillo
- Br. Meraris Mireyda Duarte

**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 Gasolinera Puma La Dalia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	11
III. OBJETIVOS.....	12
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	13
4.1. Comunicación Gerencial.....	13
4.1.1 Tipos de comunicación.....	14
4.1.1.1 Comunicación interpersonal:.....	15
4.1.1.2 Comunicación Organizacional.....	18
4.1.1.3 Comunicación Administrativa.....	24
4.1.2 Barreras de la comunicación.....	30
4.1.2.1 Tipos de barreras.....	31
4.2. Toma de decisiones.....	37
4.2.1 Tipos de decisiones.....	38
4.2.1 Proceso de Toma de Decisión.....	41
4.2.4 Técnicas para la toma de decisiones.....	49
4.2.4.1 Tipos de Técnicas.....	50
4.2.5 Factores que influyen en la Toma de decisiones.....	53
V. CONCLUSIONES.....	57
VI. Bibliografía.....	58
VII. ANEXOS.....	60

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios por brindarme la fuerza, sabiduría, la paciencia y la bendición para poder lograr mi objetivo, sin el nada de esto se hubiera logrado.

A mis abuelos María Delgadillo y Eulalio Treminio, por haberme apoyado en todo este transcurso, por siempre estar ahí cuando más los necesito., por alentarme a llevar a cabo mi investigación.

A mis compañeros de clases y amigos más cercanos que me ayudaron hasta el final de esta investigación.

A mis maestros que aportan de sus conocimientos su tiempo y experiencia, para la formación académica de cada uno de los estudiantes y quienes ven el duro trabajo y dedicación hasta el éxito de nuestra profesión.

**Br. María Otilia Bostron Delgadillo**

## DEDICATORIA

Este trabajo de seminario de graduación está dedicada a:

**DIOS** por darme la fuerza y el conocimiento durante el proceso de mi carrera

**A mi madre Nohemí**, y a mi abuela Rosa y durante el transcurso del tiempo a mi esposo Alexander. Gracias a todos por su apoyo incondicional.

**A la Empresa Gasolinera Puma** por abrirnos las puertas para poner en práctica nuestros conocimientos a la misma vez desarrollar nuestra investigación.

**A mi compañera, amiga y hermana**, María Otilia Bostron Delgadillo, por un buen trabajo en equipo.

A nuestro tutor Ms. Carlos Mendoza por su paciencia y actitud como docente.

**Br: Meraris Mireyda Duarte**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida la salud y sobre todo la oportunidad para prepararme académicamente.

A la universidad: por abrirme las puertas y la oportunidad de estudiar en ella.

A nuestras familias por su apoyo incondicional durante el transcurso de la carrera.

A la Empresa Gasolinera Puma, por abrirnos las puertas para poner en práctica nuestro conocimiento adquirido.

A mi compañera, amiga y hermana, Meraris Mireyda Duarte

A nuestro tutor Ms. Carlos Mendoza

**Br. María Otilia Bostron Delgadillo.**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo investigativo le doy mi profunda GRATITUD principalmente **a Dios** por ser el inspirador por darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

**A mi Madre Nohemí Esther Duarte y mi abuela Rosa María Duarte y en el transcurso del tiempo a mi esposo Alexander Antonio Herrera,** a todos ellos por su amor y sacrificio en todos estos años gracias a ustedes porque he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, nieta y esposa.

**A nuestros Docentes** de la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión **de manera especial al Master Carlos Mendoza** tutor de nuestra investigación quien ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente.

**Y a la Empresa Gasolinera Puma La Dalia** por su apoyo para llevar a cabo esta investigación.

**Br: Meraris Mireyda Duarte**

# 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: **María Otilia Bostron Delgadillo** (CARNET No. **14060445**) y **Meraris Mireyda Duarte** (CARNET No. **14065208**) con el Tema General: **“LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2019.”** Y correspondiente al Subtema: **LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GASOLINERA PUMA LA DALIA DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2019**, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

En esta investigación se estudia la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la Gasolinera Puma del Municipio de la Dalia Departamento de Matagalpa, periodo 2018 y así mismo dar posibles sugerencias de acuerdo al análisis y el resultado que se obtenga.

La investigación se realizó con el propósito de que nos ayude a estar asociado a la vida que llevan los administradores, para que en un futuro sirva a muchos, en la toma de decisiones.

Es importante la comunicación gerencial y la toma de decisiones porque a través del estudio nos damos cuenta que son variables esenciales para que una empresa pueda funcionar con éxito.

A través de esa investigación. Se comprende que el proceso de la toma de decisiones en la Gasolinera se presenta dentro el marco estatal, con el fin de ordenar cualquier actividad dentro de esta organización.

De Los tipos de comunicación que se presentan en La Gasolinera Puma La Dalia son: Escrita, oral y no verbal, y los tipos De barreras Que se presentan son: barreras físicas, barreras psicológicas y barreras fisiológicas.

El proceso de la toma de decisión, en esta empresa es un proceso que se enfoca en un solo objetivo y estas son las decisiones tomadas en diferentes áreas para lograr las metas propuestas

La principal conclusión es que en la gasolinera es un aspecto importante debido a que los trabajadores se involucran para aportar alternativas de solución de esta manera contribuye en la toma de decisiones ya que es un proceso en el cual es racional por el cual la Gasolinera Puma cumple con ello.

## I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda la temática general de la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019 y como subtema, la comunicación gerencial y la toma de decisión de la Empresa Gasolinera Puma del municipio de La Dalia Departamento de Matagalpa durante el primer cuatrimestre 2019.

Esta investigación, se realizó con el propósito de analizar el proceso de la comunicación gerencial y la toma de decisión, en la empresa Gasolinera Puma del Municipio La Dalia, para describir el comportamiento de éstos fenómenos en su contexto natural; a partir de ahí, elaborar un diagnóstico de la situación, que le permita a la gerencia tomar medidas a futuro.

A menudo la comunicación en las empresas está repleta de juicios, opiniones y críticas, lo cual es visible en las reuniones empresariales, donde todo mundo opina pero existen pocas conclusiones, acuerdos y compromisos. La comunicación que genera resultados involucra solicitudes y promesas específicas y medibles; es decir, para una fecha exacta.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc. (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

Con este trabajo investigativo, se beneficiarán las pequeñas y medianas empresas, especialmente la empresa Gasolinera Puma puesto que, tendrá un diagnóstico de la situación, en relación a las variables objeto de estudio; así mismo servirá a estudiantes que realicen trabajos de metodología de la investigación, estudios monográficos y seminarios, maestros y sociedad en

general que necesiten información acerca del tema abordado en este documento, de igual manera a los autores para poner en práctica conocimientos, habilidades y aptitudes en su formación profesional.

En España, Rodríguez, (2013) realizó una tesis doctoral titulada: “Red de Inteligencia Compartida Organizacional como Soporte a la Toma de Decisiones” cuyo propósito fue “Desarrollar un modelo de transferencia del conocimiento científico y tecnológico que permita obtener una adecuada eficacia en la toma de decisiones en las organizaciones”. Los principales resultados fueron: el diseño de un modelo jerárquico para la toma de decisiones que establece estructuralmente un orden de prioridad, es aplicable a otras organizaciones, se demostró que la organización del conocimiento por orden de prioridad potencia la posibilidad de tomar decisiones acertadas, y se identificaron los aspectos que condicionaron la posición competitiva de los que toman decisiones.

En la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, Mendoza, Rodríguez, & Patoni, (2012) investigaron sobre estrategias de comunicación organizacional, con el objetivo de analizar el proceso de comunicación en las organizaciones para realizar propuestas para mejorar este proceso, como resultado: La comunicación bidireccional es una de las más importantes que se transmite al receptor, así como la que se da de forma descendente y ascendente, la comunicación es tan importante que si se le da la atención necesaria y se desarrolla de manera plena las organizaciones tendrán éxito seguro en sus empresas.

En Brasil, Fiol, (2001) escribió un artículo 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. Se detectó que, a diferencia de los latinos, los norteamericanos toman su decisión en muy poco tiempo, aplicando, sin vacilar y de forma estricta, reglas éticas compartidas.

Entre las investigaciones de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, por Sanabria, (2006) se encuentra: Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual, “constituye una forma de modernizar los procesos de

decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada, los eventos desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles cursos de acción, y el o los resultados mismos. Mediante los modelos multicriterios el decisor podrá estimar las posibles implicaciones que puede tomar cada curso de acción, para obtener una mejor comprensión de las vinculaciones entre sus acciones y sus objetivos”, como resultado:

Los métodos para la toma de decisiones con múltiples criterios son útiles para ayudar a resolver problemas complejos, en los que es necesaria la comparación de alternativas, considerando varios puntos de vista simultáneamente.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (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 los bachilleres: Granjas. & Barahona, (2016) con el propósito de determinar la importancia de tener una buena comunicación en el ámbito administrativo e identificar la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones para conocer los elementos claves que intervienen en la toma de decisiones en una organización, en su conclusión afirman que la principal clave para que los objetivos empresariales se cumplan de acuerdo a lo planificado en el transcurso de vida de la entidad es necesaria la comunicación interna, pues esta es una herramienta que permite que todos los empleados vayan en función del cumplimiento de las metas que como organización se tiene, sin embargo, es necesario aclarar que para que todo marche idóneamente se necesita escoger de manera cuidadosa el canal por la cual le hacen saber de dichas decisiones al personal de la entidad.

En el departamento de Matagalpa, Meléndez, Huerta, & Zúniga , (2003) realizaron seminario de graduación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Centro Universitario Regional de Matagalpa, sobre: la administración de operaciones vista como un proceso de toma de decisiones y

herramientas claves para análisis productivo de una empresa, cuyo objetivo fue determinar cómo es la comunicación para la toma de decisiones y se obtuvo como resultado, que dentro de la administración de operaciones, es de vital importancia la eficaz aplicación de tipos, modelos y sistema de mantenimiento y control de inventarios ya que éstos están influenciados por diferentes criterios, los cuales, los administradores en el proceso de toma de decisiones deben considerarlo para una optimización de las ganancias, minimizando costos relativos al mantenimiento y control de inventarios.

Los antecedentes antes descritos, sirvieron como base en la bibliografía revisada, además de llegar a un conocimiento amplio y detallado del estado del tema, mostrando las investigaciones que se han adelantado, los objetivos y directrices que han guiado dichas investigaciones y las conclusiones a que se ha llegado, la relevancia que tiene el tema en la actualidad, las posturas y los enfoques que abordan el tema, los instrumentos y las técnicas de recolección de información que se han utilizado en los estudios, entre otros.

Con los resultados de la revisión bibliográfica se construyó el marco teórico, integrando las ideas y los resultados de los distintos documentos revisados, a través de portales web, libros, informes, otros; además se utilizó normas APA en la elaboración de citas, adheridos a las normas técnicas de presentación de documentos de investigación específicas.

Según su enfoque filosófico la presente investigación es de tipo cuantitativo con elementos cualitativos.

De tipo cuantitativo, porque según la introducción a la metodología de la investigación científica, utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de las estadísticas para intentar establecer con exactitud patrones en una población. Gomez, (2006), pág. 60.

Se considera que la investigación realizada es de enfoque cuantitativo, ya que a como lo dice el autor, se realizó con métodos estadísticos, siendo la encuesta, la entrevista para la recolección de datos, sobre las variables en estudio, cuyos resultados son expresados en términos porcentuales.

Es cualitativo porque se recopilan datos acerca de esta empresa., Gasolinera Puma, que tiene como objetivos describir el proceso de las variables en Estudio en lugar de medirlos, una encuesta cualitativa es menos estructurada porque busca profundizar acerca de estas variables para obtener información.

Según la profundidad, esta investigación es un estudio descriptivo, la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censo nacionales, son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalúe la situación actual de cualquier aspecto. (Neil&Salkind, 1999, pág. 11).

Se considera que la investigación e descriptiva por que describe las cualidades y aspectos importantes de la empresa Gasolinera Puma La Dalia.

Este trabajo, es descriptivo, debido a que se recolectó información relevante de las variables, al constituir las a partir de sub variables e indicadores, para las cuales se plantearon preguntas específicas de lo que se deseaba conocer, aplicado a través de instrumentos como la encuesta, entrevista y guía de observación, con el fin de obtener una información detallada y llegar a conocer el proceso o sistema de trabajo de esta empresa, tomando En Cuenta la comunicación y la toma de decisiones.

Según su diseño "investigación no experimental "es la que ocurre sin hacer manipulaciones de las variables, si no, analizar solamente los fenómenos observados. Klaus Heinemann, (2003).

En el estudio no experimental, los investigadores no manipulan las variables, sino que se limitan a observar cómo suceden los fenómenos de estudio en su ambiente y posteriormente se analizan.

Esta investigación es de diseño no experimental, debido a que los autores no se ocuparon de alterar intencionalmente o causar cambios en el comportamiento de las variables, solamente observaron situaciones ya existentes, que luego fueron analizadas.

Por su extensión en el tiempo la investigación es de corte transversal porque se recopilan los datos una sola vez en un momento determinado (llamado por esto también, análisis puntual o sincrónico). Klaus Heinemann, (2003), pág. 176.

El autor refiere que la investigación se realiza en un tiempo determinado, tomando en cuenta la profundidad del tema en estudio.

Se comprende que es de corte transversal, por que en el momento determinado, a través del desarrollo de la investigación se hace uso de la observación directa para analizar los datos de las variables en estudio en el primer cuatrimestre 2019.

En esta investigación se describen dos variables, la comunicación y la toma de decisiones en la Empresa Gasolinera Puma La Dalia.

El universo se define como el conjunto de elementos (personas, documentos, instituciones objetos) Que poseen aspectos comunes susceptibles de investigar. Un mismo universo puede contener distintas poblaciones según el objeto de Estudio de que se trate. Rojas, (1998) pág. 180.

El universo de estudio para esta investigación se compone 35 colaboradores de la empresa Gasolinera Puma La Dalia y el personal Administrativo compuesto por un colaborador.

La muestra se define como la parte más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximados posibles. Científicamente la muestra son partes de un conjunto (población) metódicamente Seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre totalidad del universo investigado. Hernandez, (2001), pág. 127

La muestra entonces viene siendo el subconjunto de los colaboradores que conforman el universo en Estudio, de los cuales se toma la informacion real y se lleva a cabo e proceso de invetigacion.

En esta investigacion, la muestra es de 32 colaboradores de la Empresa Gasolinera Puma La Dalia, la cual se hizo la selección mediante una prueba probabilistica.

Para la aplicación de las encuesta a los empleados de la Gasolinera Puma, se tomo el 100% compuesta por 32 colaboradores, a través de la aplicación de la fórmula utilizada para muestra menores de 100.

$$n = \frac{N Z^2 P (1- P)}{(N-1) (L E^2) + Z^2 P (1- P)}$$

Donde N: Tamaño de la población	N =35 empleados
Z: Nivel de confiabilidad	Z = 1.96
P: Probabilidad de éxito	P = 0.5
LE: Máximo error permitido	p = 0.05
(1- P) = Probabilidad de fracaso	(1- P) = 0.5

$$n = \frac{(35) (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}{(35-1) (0.05^2) + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

n = 32.16 cantidad de colaboradores a encuestar = 32

Este método probabilístico se utilizó para los empleados que es esencial para determinar la muestra.

Se utilizaron los métodos teóricos y empíricos para la extracción de Datos. El método teórico, es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procesamiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal , 2010, pág. 68)

Método Deductivo, este Método de razonamiento consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles, si estos están de acuerdo con aquellas. ( Sanchez , 2012, pág. 82)

Se entiende que el metodo deductivo es aquel que emiten algunas alternativas que no son necesarias para la solucion de algun problema.

En la Empresa gasolinra Puma se hace uso de este metodo debido que para la solucion de un problema se usa la mejor de todas las alternativas para una solucion.

El método inductivo es utilizado en la ciencia experimental, consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teoría. (Sanchez , 2012, pág. 83)

El metodo inductivo es aquel que se basa en una sola cosa como: descripciones de los resultados observaciones y a traves de esto, llega a tener una conclusion exitosa.

Se comprende que este metodo es un proceso y que se utiliza para obtener buenas conclusiones, en este caso, en la Gasolinera Puma se utiliza este metodo para llegar a una conclusion que involucre una solucionde lo generala lo particular.

El metodo sintentico estudia los hechos, partiendo de las descomposicion del objeto de estudio en cada una de sus partes para estdiarlas en forma individual (analisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holistica e integral (sintesis). Bernal , (2006, pág. 56)

Se comprende que este metodo es un proceso que se analiza de manera racional y reconstruye una informacion de manera resumida, tomando en cuenta los elementos mas importantes que tienen lugar en dicha informacion.

Se entiende que este metodo sintetico permite realizar un resumen de algo que se conoce.

El metodo empirico se consideran a aquellos que plantean fundamentalte las relaciones causas-efecto, estan basadas en el conocimiento dado por la experiencia, una vez que se realizan numerosas observaciones de la realidad circundante. Landeau, (2007, pág. 11).

Este metodo es un proceso que se analiza de manera racional y reconstruye una informacion de manera resumida tomando en cuenta los elementos maas importante que tienen lugar en dicha informacion.

Este metodo permite realizar un resumen de algo que ya conocemos.

Las tecnicas de recoleccion de informacion utilizadas fueron : la encuesta, la entrevista y la guia de observacion.

La encuesta es sin duda la metodologia de investigacion mas utlizada en ciencias sociales y en el fucionamiento habitual de los gobiernos, los cuales se apoyan en la informacion recogida en las encuestas para realizar las estadisticas. Martin (2011, pág. 5).

La encuesta es una serie de preguntas que se le realizan a muchas personas para reunir información o para detectar la opinión pública de un tema determinado.

En la Estación de servicios Puma La Dalia se realizaron encuestas a una población de 32 personas acerca de las variables en estudio que en este caso es la comunicación y la toma de decisiones.

La entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la Comunicación que el Simple hablar o escuchar, como ademanes posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos. Morgan y Cogger, (1975 )

La entrevista es una conversación con una o más personas que se elabora con el propósito de obtener opiniones acerca de un tema determinado, en este caso la comunicación y la toma de decisiones en la empresa Gasolinera Pruma.

La guía de observación permite obtener observación directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. Bernal , (2010), pág. 194).

Para el procesamiento de la información y el análisis estadístico, se hizo uso del programa EXCEL, con el fin de mostrar los datos obtenidos en las diferentes técnicas de recolección de información implementado.

## II. JUSTIFICACION

El presente tema de investigación pretende abordar la Influencia de la Comunicación Gerencial en la Toma de Decisión de las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Esta investigación pretende analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la Gasolinera Puma del Municipio de la Dalia Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

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

Las personas que toman mejores decisiones son aquellas que, tienen una estructura interna muy sólida y estable. Las decisiones que toman son resultado de sus convicciones personales.

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

Y al equipo, como requisito de la asignatura investigación aplicada, así también para obtener conocimientos en el ámbito investigativo.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General :**

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

#### **Objetivos Especificos**

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la empresa Estacion de servicios Puma La Dalia
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen en la empresa estacion de servicios Puma La Dalia.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones en la empresa Estacion de servicios Puma La Dalia.

## **IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA**

### **4.1. Comunicación Gerencial.**

Comunicación gerencial, es el conjunto de esfuerzos de producción, distribución y uso tanto individual como en conjunto, de información que apoyan el cumplimiento de la misión organizacional por medio del desempeño de los equipos de la empresa o institución. Estos equipos logran, individualmente y en conjunto, generar riqueza de la escasez de recursos por medio de acciones individuales e interacciones colectivas en pequeños grupos (Nosnik. 2001, pág. 62).

La comunicación gerencial en si son procesos y actividades necesarias que realizan un grupo o alguien individual como en conjunto, y son de gran importancia ya que se construyen con el propósito de lograr mayor producción y mejorar sus servicios.

Hoy en día la comunicación gerencial en las empresas es muy esencial para el desarrollo de su misión y visión, ya que de esto depende cumplir con los objetivos, a través de medios que están dirigidos a sus empleados, para la obtención de resultados.

Según Marín, (2008) la comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

Para el autor la comunicación es una acción de intercambio de información entre dos o más personas, una puede ser el locutor y otra el receptor, con un objetivo de transferir o recibir un conocimiento o mandato través de un procedimiento

compartido de códigos y normas o lenguaje. Este mensaje es codificado y al final interpretado por una persona, que a su vez lo trasmite a otras o ejecuta el mensaje.

Por otro lado, según Mercado (2008). “La comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra “; es una interrelación establecida a través de las palabras: Escritas, orales o a través de medios similares.

Con respecto a lo citado anteriormente la comunicación juega un papel muy importante en las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, la comunicación es un factor clave para el desarrollo de las actividades, porque de tal manera, de esto, tendrían la obtención de resultados de todos sus objetivos, y para el mejoramiento de producción y desarrollo de la institución.

Ambos autores coinciden en los conceptos, siendo así que la comunicación es un intercambio de información entre dos personas o más para la elaboración y desarrollo de las actividades de una empresa, con el fin de transmitir o recibir significados diferentes.

#### **4.1.1 Tipos de comunicación.**

“La comunicación, abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes” Robbins & Coulter, (2005) pág. 257.

De acuerdo con lo anterior expuesto por el autor la comunicación se divide en dos aspectos fundamentales, siendo la comunicación interpersonal, directa e indirecta, y la comunicación organizacional estas dos son muy importantes en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

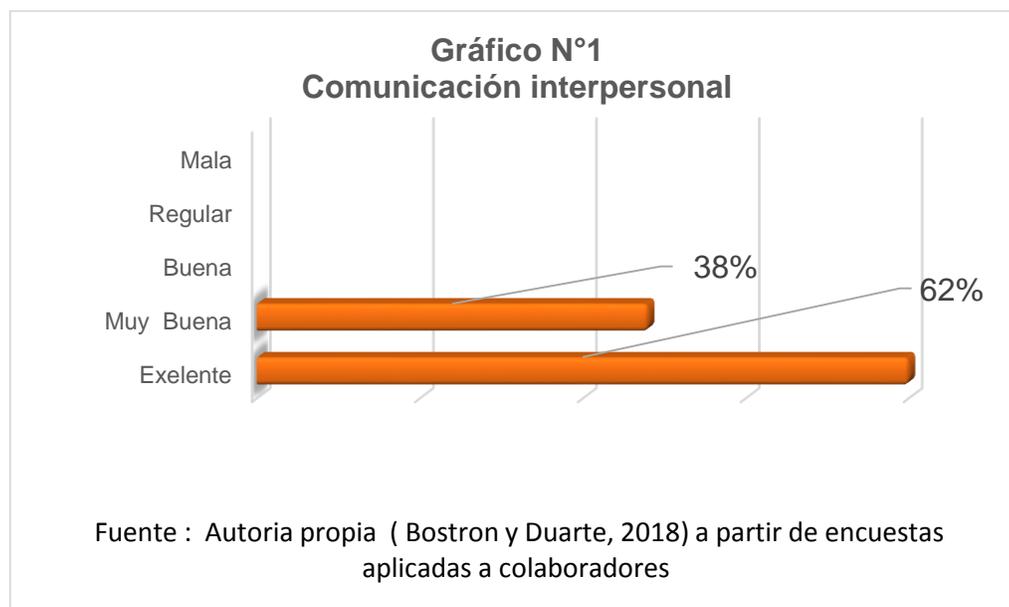
Se comprende que los tipos de comunicación en las empresas, ocurren cuando los colaboradores tienen comunicación, pero en el ámbito laboral, y estos son importantes para la hora de tomar una decisión, los tipos de comunicación son el

factor principal para llegar a un acuerdo satisfactorio, y realizar las actividades empresariales y laborales de una manera eficiente y eficaz, todo para una buena comunicación y toma de decisiones.

#### 4.1.1.1 Comunicación interpersonal:

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

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



Según los datos del gráfico N° 1, representa la encuesta realizada a colaboradores de Gasolinera Puma donde se puede observar que la comunicación interpersonal entre jefes y subordinados el 62% dice que es Excelente, puesto que están en constante comunicación, visitas; y el otro 38% nos dice que es buena.

La gerente de Gasolinera Puma opinó que la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado es excelente puesto que estos siempre están ahí atentos comunicándose mutuamente, están en constante comunicación.

Referente a esto se observó que en la Gasolinera si tienen una excelente comunicación interpersonal entre jefe y subordinado, ya que están en constante reuniones y se ven en la necesidad de emitir y recibir mensajes para normar u organizar la convivencia.

Se comprende entonces que, si existe esta comunicación en la empresa, puesto que la comunicación entre los miembros de una empresa es la clave para llegar a los objetivos que se plantean.

#### **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 receptor se encuentran en el mismo espacio. Esta se refiere a los mensajes claros y obvios que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor, el emisor controla estos mensajes utilizando canales verbales y no verbales que le ayudan a transmitir el mensaje y que sea decodificado de forma inmediata por el receptor. (Ramos, 2016)

Según lo anterior esta comunicación directa se reconoce por tener como base un instrumento o herramienta de por medio, el receptor y el emisor están a distancia. Puede ser personal o colectiva.

La gerente opinó que en la empresa Gasolinera Puma La Dalia, si se da la comunicación interpersonal directa, entre todos los Colaboradores de la empresa ya que el mensaje que se transmite es claro y obvio y se entiende fácilmente.

Según la observación directa realizada durante las visitas, la comunicación interpersonal Directa se da entre todos los colaboradores debido a que todos se comunican de manera directa y el mensaje que se trasmite Es entendible.

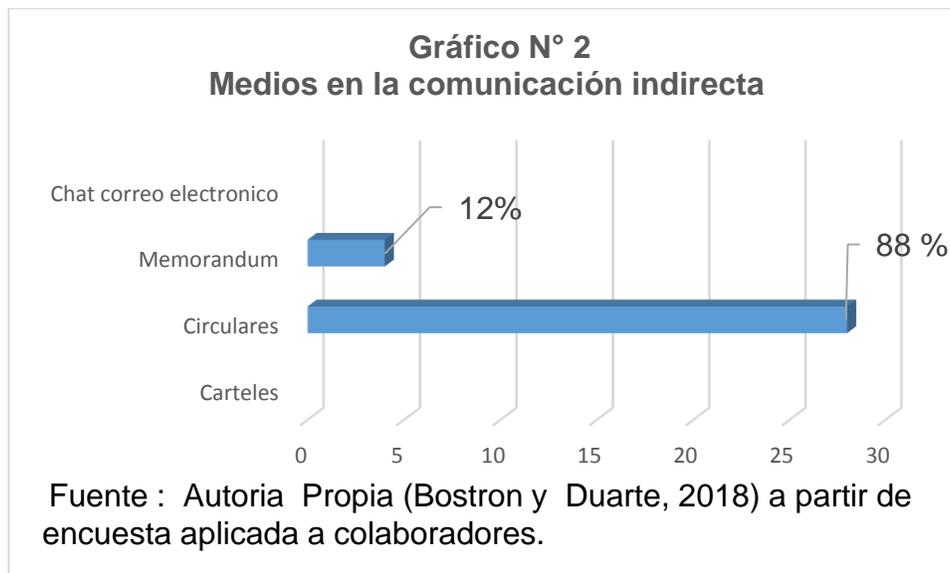
Se Comprende entonces que en La Gasolinera Puma se da la comunicación interpersonal directa puesto que cuando la Gerente se reúne con los colaboradores

de la empresa entonces la información va y regresa es ahí donde se da el feedback o retroalimentación.

### **b) Interpersonal Indirecta.**

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

El autor refiere que la comunicación indirecta es aquella que ocurre cuando la información no se presenta cara a cara y el mensaje se transmite de forma indirecta cuando se expresa por medio de lenguaje corporal, como los gestos, y movimiento de manos.



Los datos del grafico N° 2 refleja los medios que se utilizan en la comunicación indirecta, el 88% de los colaboradores, resalto que la comunicación interpersonal indirecta se da a través de los circulares, y el 12% los memorándum, esto se da por que según ellos los circulares son más vistos que los memorándum.

La gerente opinó que los medios más utilizados son las circulares que se usan más para hacerles saber de algo y ellos las firman, y los memorándum para algún llamado de atención.

En la observación directa que se realizó en la gasolinera puma, si existe tal comunicación indirecta, ya que se tiene como base un instrumento, que es la circular y el memorándum.

Se comprende entonces de todo lo anterior, que si existe esta comunicación en la empresa, para mejorar y contribuir al desarrollo de la institución, a compartir información a través de un instrumento, no necesariamente tiene que haber un feedback, y gracias a esto se comunican todos al mismo tiempo. Es recomendable que en toda empresa exista una comunicación indirecta, porque no siempre se tiene el tiempo y el lugar para poderles transmitir un mensaje a todos los colaboradores al mismo tiempo, y es por eso que la comunicación interpersonal indirecta debería de existir para así, poderle dar un buen aprovechamiento.

#### **4.1.1.2 Comunicación Organizacional.**

Según Goldhaber, (1978) “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Además, este autor incluye cuatro elementos claves en su percepción: mensajes, red, interdependencia y relaciones (pág. 23)

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

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización deberá ser fluida. (Reyes, 2006)

En sí, de acuerdo con los diferentes autores, al referirse a la comunicación organizacional, en resumen, son los procedimientos que las empresas imponen

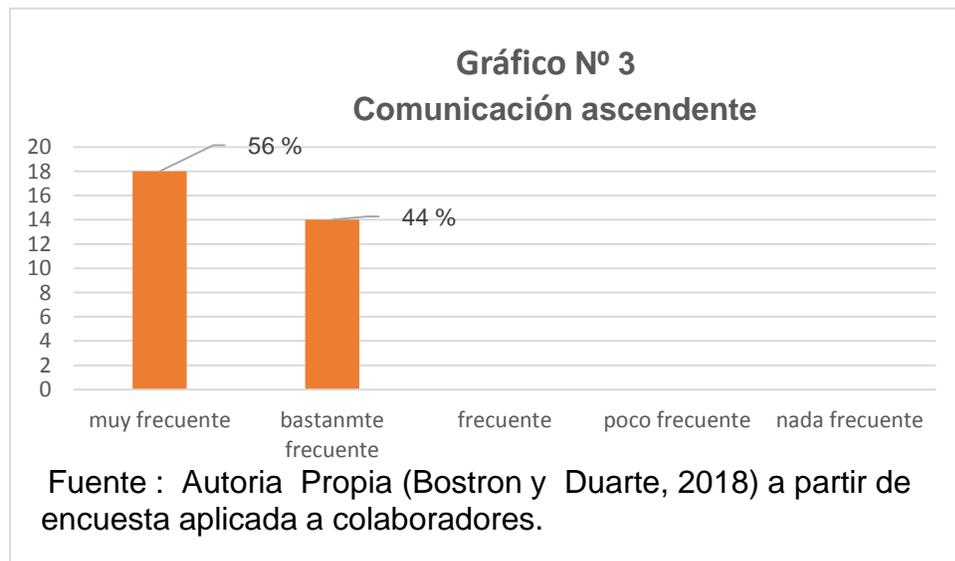
para transmitir y así mismo recibir información a través de los métodos y las técnicas que se utilizan de la comunicación, ya sean externos o internos de la organización, con el fin de alcanzar sus objetivos y obtener buenos resultados.

Se Comprende que la comunicación organizacional en esta empresa ocurre cuando los diferentes niveles (jefes y subordinados) se transmiten información y el mensaje es fácilmente captado, con una comunicación fluida.

#### **a) Comunicación ascendente.**

“La comunicación ascendente es aquella que fluye de los empleados a los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general” (Robbins S, & Coulter M, 2014, pág. 488)

Se comprende que la comunicación ascendente es aquella que ocurre Cuando hay una estructura jerárquica y se transmite información de abajo hacia arriba (de los subordinados hacia la gerencia), ya que comparten información que es necesaria para los gerentes.



En el Gráfico N° 3 se observa que el 56% de los colaboradores responden que la comunicación entre subordinados y gerencia se da muy frecuente y el otro 44% responde que es bastante frecuente.

En este caso la gerente opinó que es frecuente el flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia dado que tiene que ser así para poder obtener los resultados de sus objetivos propuestos.

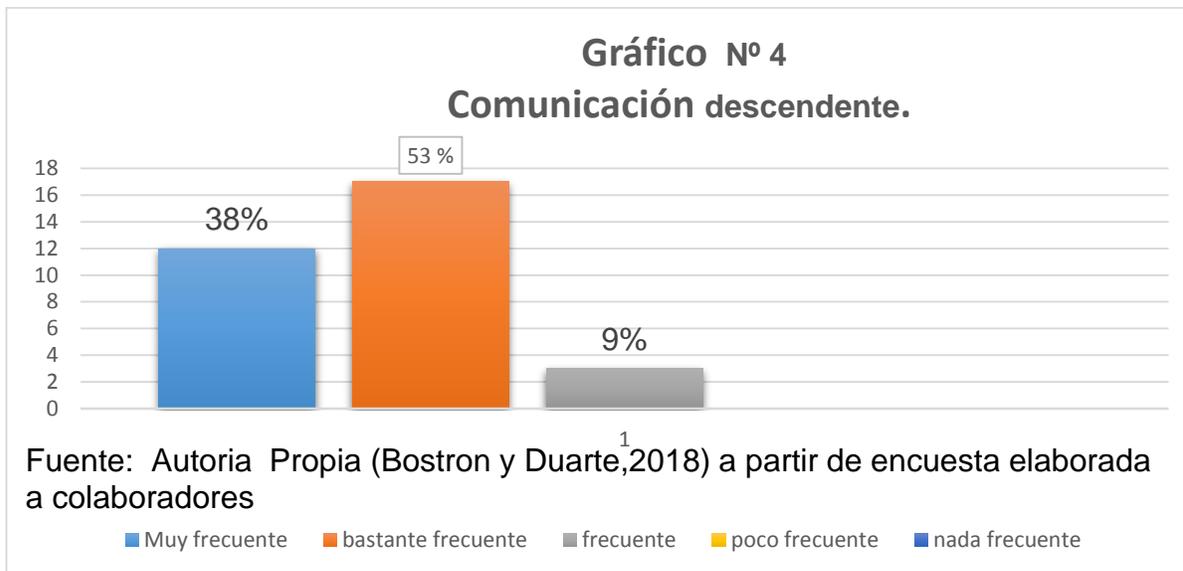
Se observó que ambos tienen razón, la gerencia y subordinados de diferentes áreas mantienen una comunicación frecuente antes tales hechos.

De todo esto se comprende que es muy importante que las Empresas mantengan una frecuente comunicación entre los funcionarios de diferente nivel para que contribuyan juntos al desarrollo de su institución, también se da una comunicación organizacional, puesto que transmiten y así mismo reciben información a través de los métodos y técnicas que estos utilizan, que este tipo de comunicación contribuye a la toma de decisiones de una manera eficaz, debido a que es importante que los colaboradores aporten opiniones para que los gerentes tomen decisiones con la mejor alternativa de solución , la gerente debe ser comunicativa con los colaboradores para Que ellos se sientan estimulados y que ellos puedan compartir información necesaria para mejorar el buen funcionamiento de la Empresa.

#### **b) Comunicación descendente**

“La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Entre los ejemplos se pueden mencionar el administrador que le encarga una tarea a una secretaria” (Bateman & Snell, 2005, pág. 468).

Según lo que refiere el autor la comunicación descendente es cuando los gerentes asignan tareas o metas a los colaboradores que están bajo su cargo.



Según los datos del gráfico N°4, el 38% de los colaboradores refleja que la comunicación de la gerencia a los subordinados es muy frecuente, el 53% refleja que es bastante frecuente y solo el 9% dice que es poco frecuente.

La gerente opino que la comunicación descendente, es muy frecuente, puesto que tienen que estar en constante comunicación, estar al tanto de los resultados obtenidos en diferentes áreas así como de los problemas que puedan generarse, y establecer el proceso de toma de decisiones constantemente.

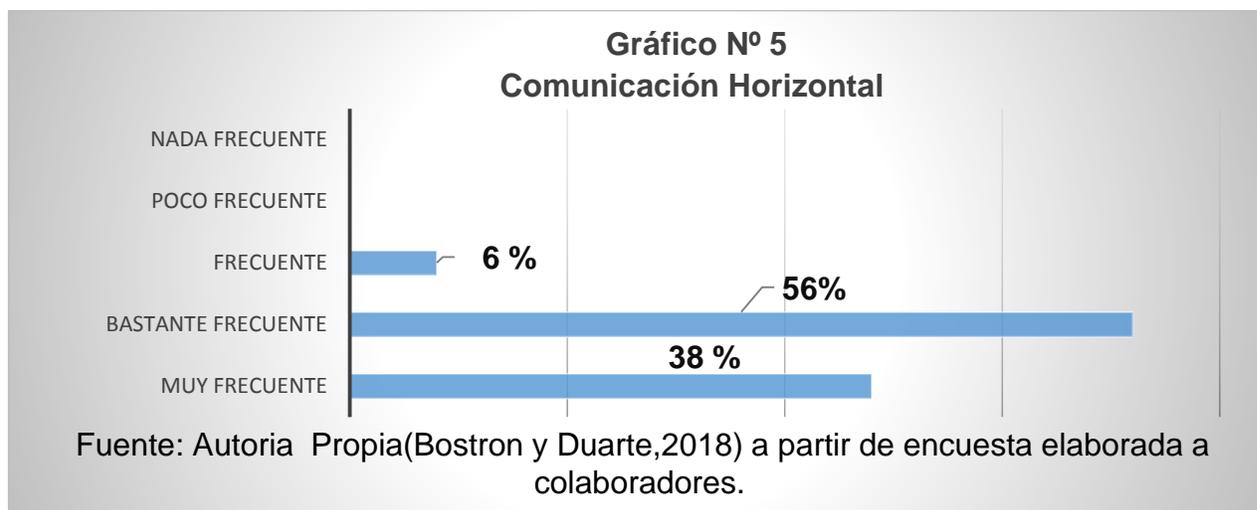
De acuerdo con la observación directa realizada en dicha empresa este flujo comunicación, se posiciona en el muy frecuente, debido a que diario se generan ordenes de la gerencia, por lo que hay mucha comunicación de la misma a los subordinados, puesto que estos recopilan las órdenes dadas por la gerencia en cada momento de la jornada laboral, debido al giro principal de la empresa.

Se comprende que, si existe comunicación muy frecuente, dado que los subordinados tienen que captar las tareas que les da gerencia para así poderlas dar el a sus diferentes personales. Esta comunicación tiene mucha relación con la toma de decisiones en el aspecto de que la gerencia es la primera y única en tomar decisiones, ya que tiene el deber de hacerles saber a sus colaboradores cual fue la decisión tomada, y para esto se tiene que comunicar con toda su jerarquía en la empresa, escucharlos para el momento en que llegue a tomarse la decisión correcta.

### c) Comunicación Horizontal.

“Dicha comunicación horizontal puede darse entre miembros del mismo equipo de trabajo. Otra comunicación importante es la que debe establecerse entre personal de distintos departamentos” Bateman & Snell, (2005), pág. 473.

El autor refiere que la comunicación horizontal es aquella que se establece entre personas del mismo nivel, es decir, fluye lateralmente, como puede ocurrir entre los trabajadores de un mismo equipo o empleados de diferentes departamentos o delegaciones de una institución



En la encuesta realizada según los datos de el grafico N°5 el 38% de los colaboradores se identificaron con que la comunicación es muy frecuente, que si hay un flujo muy grande en esa comunicación entre ellos, el 56% no opino lo mismo, puesto que se identificaron con bastante frecuente, y el 6% compartieron de que es frecuente, que si se comunican, pero no con la frecuencia que se debería dar.

La gerente a esto respondió de que el personal del mismo nivel es nada frecuente, que no se comunican entre ellos, que no hay un trabajo en equipo muy bueno, que siempre andan en chismes, pero no en lo que deberían de andar, que son las tareas asignadas, que no son todos, pero si la mayoría.

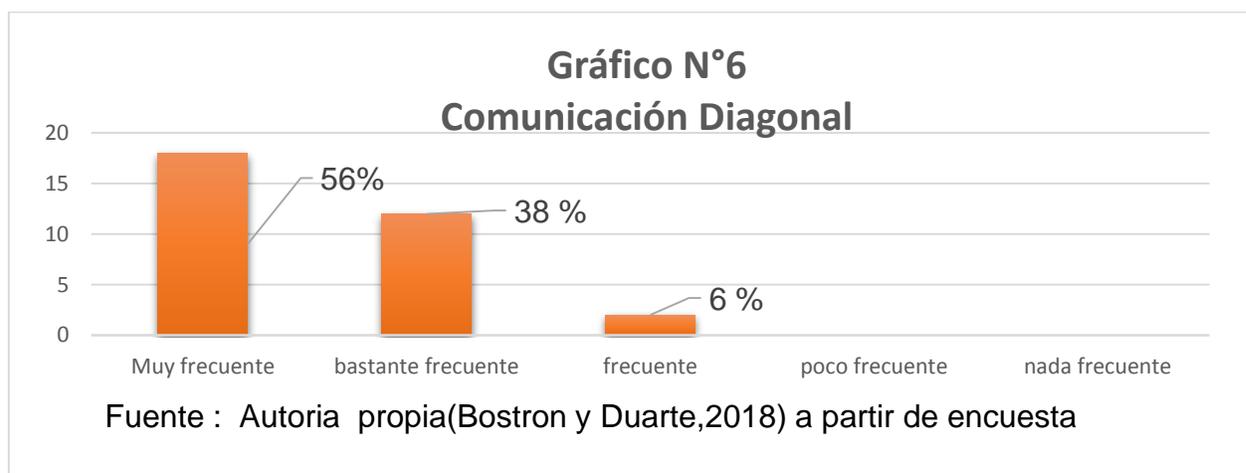
La observación que se hizo en la Gasolinera Puma, es que hay comunicación entre el personal, pero poco frecuente, puesto que no se piden ayuda entre ellos, y si comentan algo, es de temas que no tienen nada que ver con su entorno laboral.

Se comprende entonces que existe una comunicación horizontal, los colaboradores se comunican entre ellos, las charlas que realizan se deben a preocupaciones del trabajo y otras cosas involucradas a su vida personal, pero lo importante es que hay comunicaciones entre ellos, esto es importante, ya que de esto dependerá a la hora de llegar a tomar decisiones, se tiene que poner de acuerdo para poder llegar a la mejor solución de un problema, en énfasis a la crisis que haya en su Empresa.

#### **d) Comunicación Transversal o Diagonal**

“La comunicación diagonal, es la información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas” Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), pág. 462.

El autor refleja que la comunicación diagonal es cuando los colaboradores establecen comunicación con nivel superior o inferior en otros departamentos, esto quiere decir que pasa por diferentes niveles y cadenas de mandos.



Según los datos del grafico N° 6 muestra que el 56% de los colaboradores presentaron que la comunicación entre los jefes y trabajadores de diferentes áreas

es muy frecuente, puesto que solo ahí viven para poderles dar las ordenes necesarias a ellos. El otro 38% dice que es bastante frecuente, por la misma razón, y el 6% se identifica con el frecuente.

La gerente afirma que la comunicación es muy frecuente, ya que les ayuda para poder dar un servicio de calidad a sus clientes.

Se observó que en la Estación de servicio Puma La Dalia si llevan a cabo esta comunicación diagonal, son muy frecuente estas visitas y están siempre en comunicación.

De acuerdo con lo anterior, se deduce entonces, que, si existe esta comunicación entre el personal subalterno y trabajadores de diferentes áreas, con el propósito de obtener una información clara y precisa, de igual manera garantizar un buen servicio a sus clientes. Dado que dicha empresa brinda diferentes servicios en áreas de Cafetería, Automarket y Ventas de Combustibles. Esto ayuda a que la toma de decisiones se haga de una manera eficaz, porque todos los colaboradores pueden aportar diferentes ideas para la selección de una alternativa de solución exitosa.

#### **4.1.1.3 Comunicación Administrativa**

Según Madrigal, (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. La esfera administrativa abarca las comunicaciones que comprenden todo tipo de relaciones administrativas al marco estatal.

Según el autor cuando se habla de comunicación administrativa es un proceso en el cual se lleva a cabo entre los departamentos que conforman una institución, donde hay intercambio de información, Con el objetivo de desarrollar metas a largo plazos, para conocer el comportamiento de sus colaboradores, etc.es decir estar pendiente de lo que está pasando dentro o fuera de la organización.

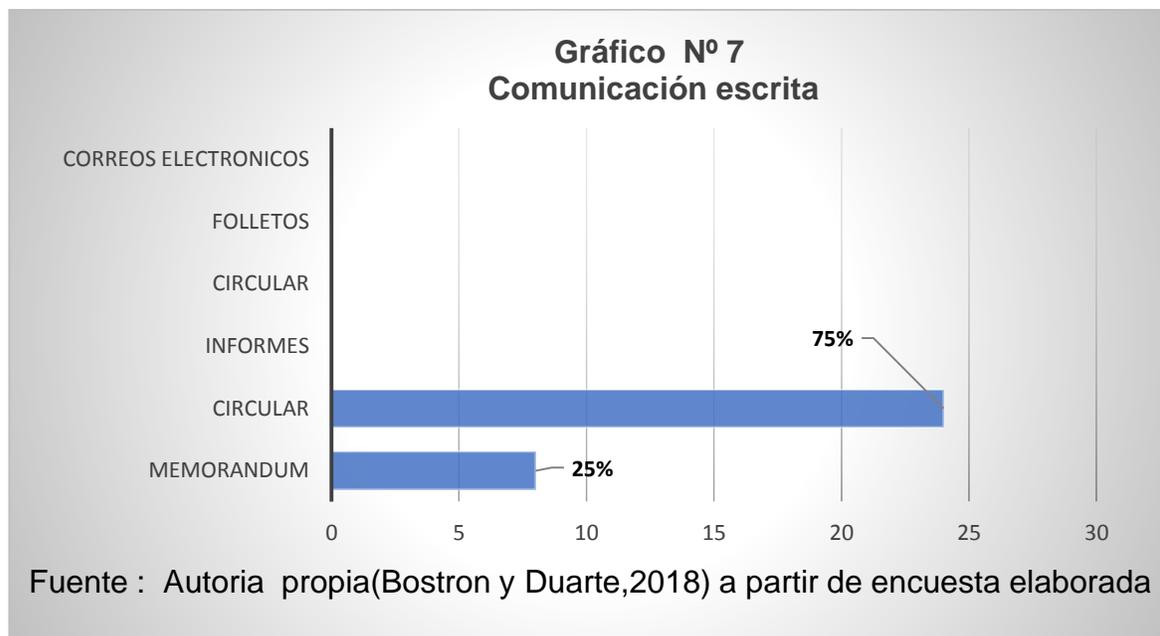
Durante las visitas se observó que si se da una buena comunicación administrativa debido a que la gerente de la empresa tiene la capacidad y habilidad para cumplir con las funciones administrativas de dirigir y controlar muy bien.

Se comprende entonces que la comunicación administrativa es importante para que una organización tenga éxito, siempre y cuando haya un buen entendimiento y la información que fluya entre los diferentes departamentos sea confiable y esto ayude a la toma de decisiones.

**a) Escrita.**

Los administradores franceses están casi obsesionados con el empleo de la administración escrita y no solo para mensajes informales, un administrador francés dijo en una ocasión que lo que no se escribe no es real. La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, conferencia y protecciones legales, un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público, mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos. Las desventajas de este tipo de comunicación son que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden estar mal expresados por autores ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido Koontz, (2012)

Con referencia a lo anterior, es un buen punto de vista del francés en la reducción de los costos ya que disminuye los gastos, pero es importante mencionar que el proceso de recepción sería más tardado, la administración escrita es un buen elemento, pero a este respecto se considera que no es bueno emplearlo en todas las actividades de una empresa.



En el gráfico N° 7, el 25% de los colaboradores de la Gasolinera Puma dijeron que se hacía uso del memorándum como forma de comunicación escrita, pero esto se realiza en casos poco frecuentes por que los usan para un llamado de atención, o para despido de algún colaborador, y el 75% menciona que se usan los circulares para hacer llegar una información de forma fácil, porque se lee detenidamente.

La gerente opino que dentro de la comunicación escrita se hacen uso de los circulares con más frecuencia y los memorándum con menos frecuencia solo en los casos que lo amerita usar.

Se observó durante las visitas realizadas que si hacen uso de los circulares para hacer llegar información a los colaboradores de la empresa.

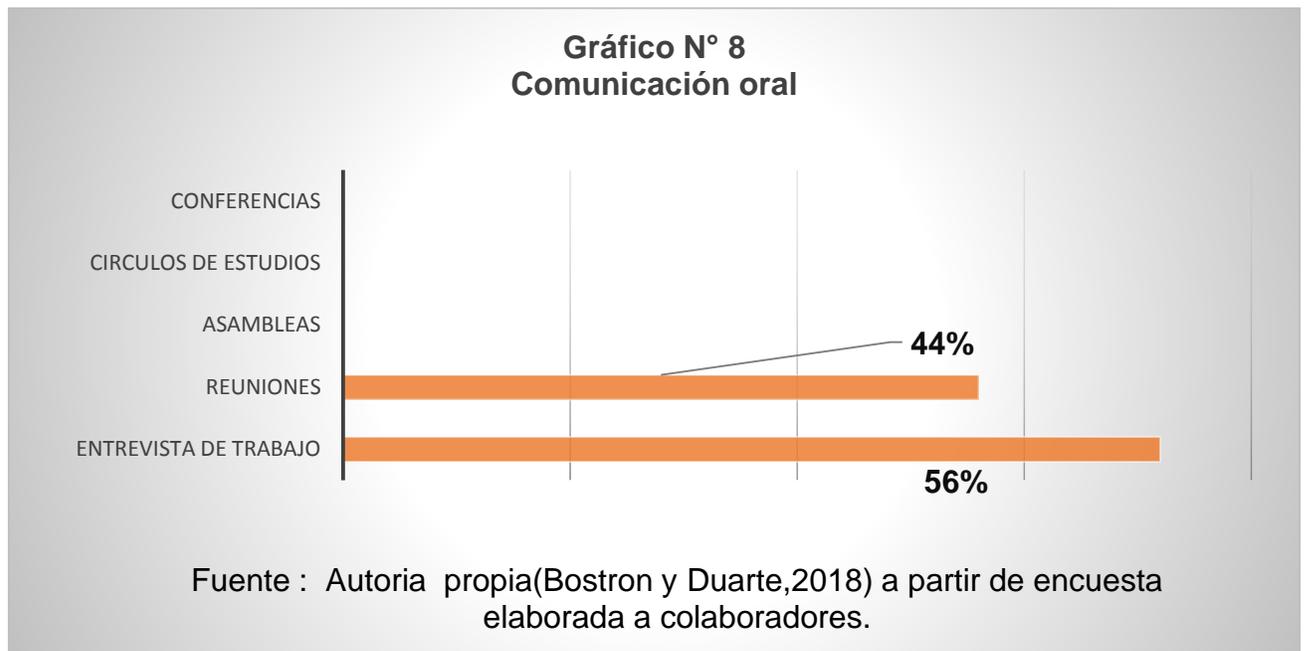
Se comprende entonces que dentro de esta empresa si hacen uso de la comunicación escrita, y que es de gran importancia porque el mensaje se comprende mejor leyéndolo detenidamente. Opinaron que los demás tipos de comunicación escrita son esenciales en una empresa, pero de que ellos no la utilizan, se recomienda de que deberían de tomar en cuenta las otras informaciones, para así comunicarse no solo con sus colaboradores si no con las demás personas a su alrededor, ya que a veces se necesita opiniones de otro entorno a la hora de tomar una decisión esto es importante porque también se llega a saber en qué se

está fallando en lo externo de la empresa, y motiva a que se quiera prosperar y por ende se tomara una decisión adecuada para toda la Empresa.

## b) Oral

Mucha información se comunica de manera oral, y esto puede ocurrir cuando se reúnen dos personas o en representación de un gerente ante una gran audiencia, que puede Ser Formal e informal y planeada o accidental. Es evidente que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas. (koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 464-465)

Según lo que se analizó la comunicación oral se pueden dividir en dos clases: la comunicación cara a cara, que supone la presencia simultánea de dos o más personas en un lugar convenido, como las charlas, reuniones, entrevistas y la comunicación apoyada con un aparato mecánico o eléctrico, como el teléfono, los magnavoces y las grabaciones.



En el gráfico N° 8, los empleadores las técnicas de comunicación oral que utilizan en la empresa las dividieron en 2, el 56% resaltó que se da la entrevista de trabajo, y el 44% en reuniones.

A esto administración opino de que se hacen las dos cosas pero más las entrevistas de trabajo. Qué en las reuniones sólo se usan para aclarar algunos puntos necesarios que están haciendo falta en la institución.

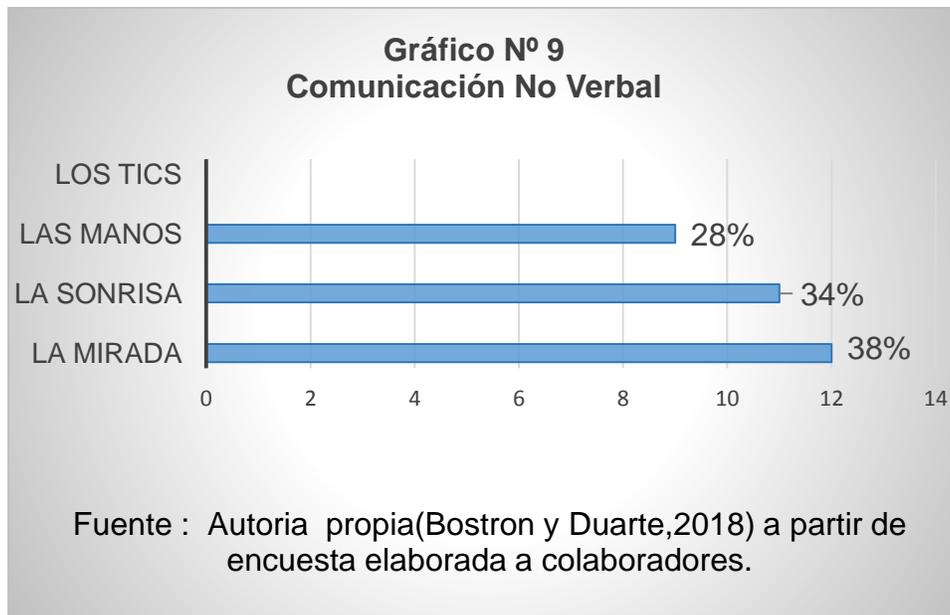
Según la observación directa recalca que hacen reuniones y las entrevistas de trabajo, en las reuniones resaltan aspectos fundamentales como, poner nuevas normas, o hacerle el llamado de atención en privado a algún colaborador, y las entrevistas de trabajo, a la hora de la contratación de un nuevo empleador.

Se comprende entonces que si existe la comunicación oral en la Gasolinera Puma, de una manera excéntrica como lo son las reuniones y las entrevistas de trabajo, ya que son muy importantes para la hora de llegar a tomar una decisión en el ámbito empresarial. Se recomienda tener un círculo de estudio entre los colaboradores para que así mismo haya un trabajo en equipo excelente y para el buen desarrollo de la empresa a nivel nacional.

### **c) Comunicación No verbal.**

La comunicación no verbal se basa en la comprensión o interpretación de cada una de las partes que forman parte del acto comunicativo, ya que la transmisión de mensajes no se produce a través de palabras sino de signos. Por lo tanto, si el receptor entiende el mensaje por completo y se produce una retroalimentación adecuada, la comunicación tendrá éxito. Un ejemplo muy claro de este tipo de comunicación es la expresión facial, los gestos y la posición del cuerpo al hablar. (Menéndez, 2018)

La comunicación no verbal se realiza a través de signos: imágenes visuales, auditivas, olfativas, sonidos, gestos, movimientos corporales. La mayoría de la comunicación la hacemos con lenguaje no verbal y no con palabras. Las formas no verbales de comunicación entre los seres vivos incluyen: luces, imágenes, sonidos, gestos, colores y entre los humanos además los sistemas simbólicos: las señales, las banderas y otros medios técnicos visuales.



Se muestra en el Gráfico N° 9 que el 38% de los colaboradores de la Gasolinera Puma La Dalia opinaron que con la mirada se comunican haciendo saber un mensaje ya sea positivo o negativo, y el 34% de los colaboradores expresan que con la sonrisa comunican un mensaje seguramente que positivo, y el 28% señala que utilizan las manos para señalar algún objeto u cosa que necesitan tomar.

La gerente a esto resalto que los lenguajes de la comunicación no verbal que se usa con más frecuencia, es la sonrisa y las manos.

Se observó que hacen uso de esta comunicación no verbal casi en la mayoría de funciones que se realizan a diario en la empresa.

Se comprende que en esta institución se lleva a cabo la realización de este tipo de comunicación y que es importante porque a través de ella hacen llegar un mensaje sin necesidad de expresarlo con la boca, Esto ayuda a tomar una decisión clara y precisa en la empresa, ya que no necesitan tantas vueltas y tantos papeleos con un solo lenguaje se entiende lo que se quiere transmitir.

#### **d) Comunicación Audiovisual**

Transmisión de mensajes audiovisuales a través de medios tecnológicos, que integran imágenes figurativas esquemáticas o abstractas y elementos sonoros tales

como la música, los sonidos, los ruidos y el silencio. Implica sensorialmente al receptor a través de dos sentidos: visual y auditivo. Tiene un lenguaje propio y sus códigos varían según el objetivo general del producto. Broadscat, (2017)

Esto se entiende como los medios de comunicación que proporcionan información, como la televisión, es un instrumento donde nos transmite la escucha y podemos ver el mensaje que nos quieren transmitir.

En un 100% (Ver anexo N° 5) muestra que la comunicación audiovisual que se utiliza en la empresa son las imágenes, ya que transmiten información necesaria que se quiere hacer llegar a los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta que el mensaje que se proporciona se capta fácilmente.

La Gerente afirma que las imágenes se usan frecuentemente como comunicación audiovisual y que es el proceso en el cual existe un intercambio de mensaje pero a través de un sistema sonoro o visual.

Durante la observación directa se mostró que la comunicación audiovisual se da frecuentemente a través de imágenes que transmiten información necesaria para los colaboradores.

Se comprende que la comunicación audiovisual es la transmisión de mensajes audiovisuales a través de medios tecnológicos como las imágenes, favoreciendo a la toma de decisiones de manera susceptible, puesto que ya no se necesitan reunirse en un conjunto, si no que los medios tecnológicos son un apoyo para el establecimiento de dicha comunicación.

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

Según Astra (2018) Son una de las razones por las que los procesos comunicacionales fallan. En muchas ocasiones, el mensaje no es recibido exactamente de la manera en que el emisor pretende. Por lo tanto, es importante que el comunicador siempre busque una forma de verificar que su mensaje se haya entendido claramente o dicho de otra forma, de superar estas barreras que impiden un flujo de información adecuado.

Esta definición según el autor, se entiende que las barreras de la comunicación. Simplemente son interferencias, obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo. Son aquellas que no permiten que se desarrollen los comunicadores, es decir que no entiendan el mensaje que se quiere transmitir, obstaculiza el receptor entender el mensaje transmitido y por ende una decisión tomada sin haber entendido el mensaje no será una decisión oportuna o correcta.

A través de la observación directa se muestra que el ruido intenso es la principal barrera para que la transmisión de mensajes no se desarrolle bien, se observó porque el movimiento de los vehículos ya que el trabajo principal es la atención de este tipo de autos de motor además está en una zona de tránsito vehicular ya que está cerca de la carretera.

Se comprende que las barreras son un obstáculo que se presentan durante el proceso comunicativo. Y no permiten que el mensaje se interprete correctamente, no obstante en las empresas estas barreras se deben enfrentar y buscar soluciones a ellas ya que, perjudica el proceso de toma de decisiones

#### **4.1.2.1 Tipos de barreras**

“Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor, o en la realimentación” Koontz, Weihrich, & Cannice (2008), pág. 497.

Según lo anterior las barreras son obstáculos que tienen que impedir al receptor recibir el mensaje correctamente, y esto hace que el mensaje original culmine deformado.

En las empresas hoy en día se encuentran un sin número de barreras, las cuales son consecuencias para el desarrollo de las actividades de esta, es por ello que se recomienda lo que es emplear la retroalimentación, es decir, intercambiar los lugares de emisor y receptor a menudo, lo contrario a monologar.

#### **a) Barreras Físicas**

Para Madrigal, (2009) las Barreras físicas Son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente: Ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor.

Conforme a lo que plantea el autor este tipo de barrera física se refiere a todos los obstáculos que se presentan al momento de emitir cualquier tipo de mensaje por cualquier medio y estas se transforman en una barrera que se puede retomar como una desventaja tanto para el emisor como el receptor de la información requerida para la comunicación adecuada.

Se muestra que en un 100% (ver anexo N°6) las barreras que más se presenta es Ruido Intenso, esto permite que el mensaje se distorsione a la hora de transmitirlo.

La Gerente opinó que el Ruido Intenso es la barrera que se presenta frecuentemente en la empresa, debido A que es un factor que perturba, interfiere y crea una situación confusa a la hora de transmitir un mensaje

Según las visitas se observó que el Ruido Intenso es una molestia que interfiere en el proceso de la comunicación distorsionando y ocultando el mensaje, que los colaboradores tratan de transmitir.

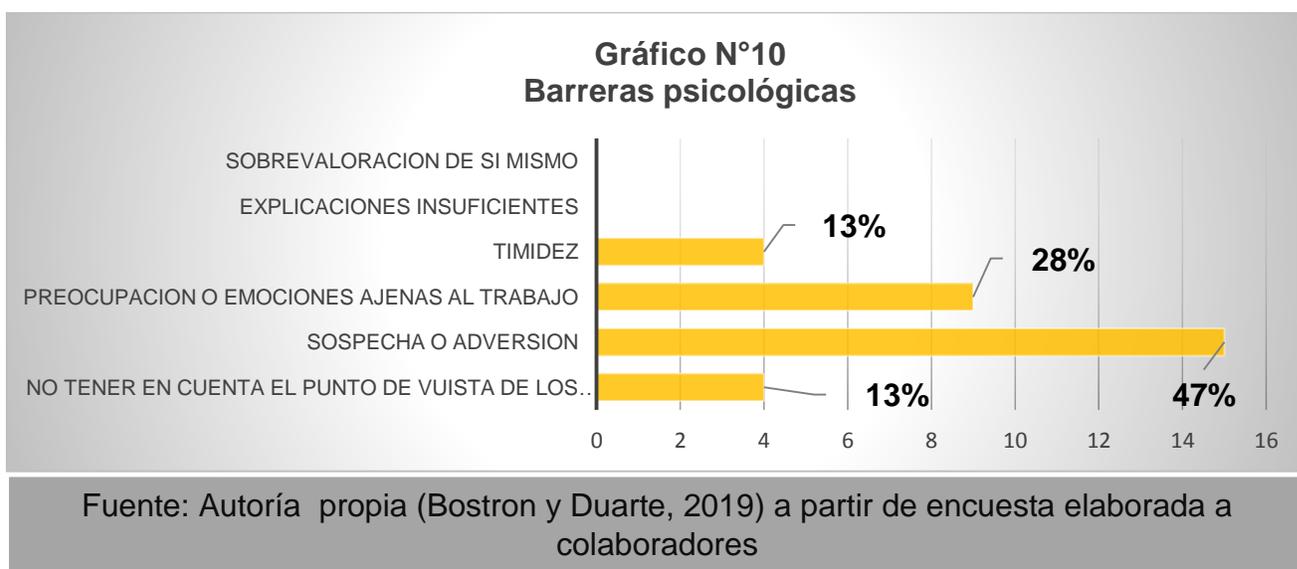
Se comprende entonces si el Ruido Intenso si existe en esta empresa y ocurre frecuentemente, debido a que perturba la información e impide que está de logre, esto afecta a la toma de decisiones cuando impide que la información llegue con claridad, de esta manera la gerente se sentirá confusa para tomar una buena decisión exitosa.

## **b) Barreras Psicológicas.**

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

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

El autor expresa en este tipo de barrera todos aquellas actitudes por parte la persona que realizan cualquier tipo de comunicación al momento de actuar, de este tipo se caracteriza fácilmente todos los cambios emocionales que cada persona tiene por el cual le posibilita tomar una decisión positiva o negativa en su vida laboral, social, familiar o económico



El Gráfico N° 10 muestra que el 13% de los colaboradores tienen timidez, y el 13% de los colaboradores no toman en cuenta el punto de vista de los demás, el otro 28% de los colaboradores tienen preocupación o emociones ajenas al trabajo, en cambio el 47% de los colaboradores tienen sospecha o adversión. Todos estos son barreras psicológicas que interfieren en la comunicación y hacen que el trabajo se haga deficientemente.

La Gerente opinó que la sospecha o adversión. Interfiere frecuentemente en la comunicación al momento de realizar las actividades laborales.

Durante la observación directa se muestra que la Gasolinera Puma la Dalia, la barrera psicológica que más predomina es sospecha y adversión, ya que siempre

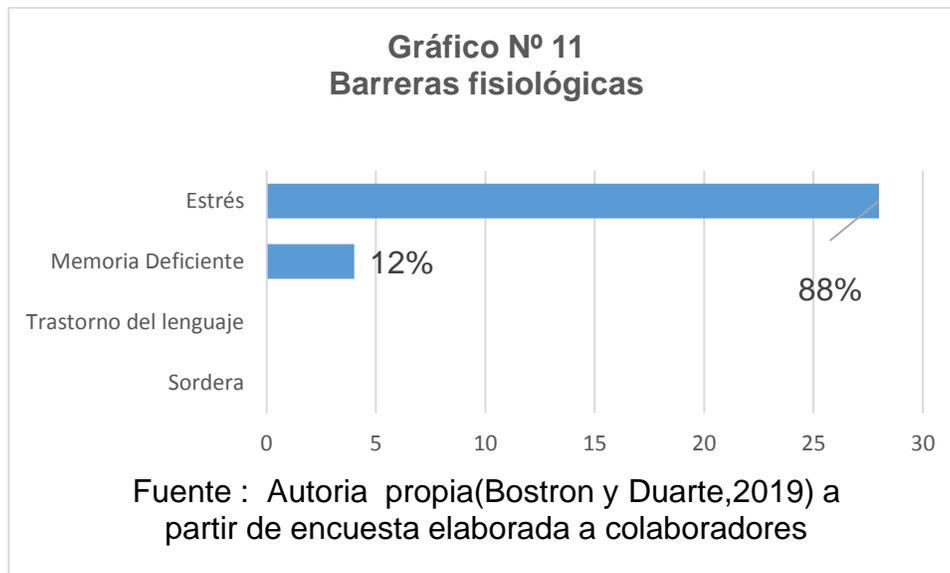
están con la sospecha que si dicen algo, les puedan llamar la atención, a veces se sienten rechazados por los jefes superiores u otros compañeros de labores.

Se comprende que las barreras psicológicas en la empresa Gasolinera Puma se presentan de diferentes maneras e interfiriendo en la constante eficiencia del trabajo. En las empresas esta barrera siempre se presenta debidas a los valores, hábitos, cultura, de las personas que participan en el ámbito administrativo. Se producen cuando emitimos juicios sobre una persona en base a la idea que tenemos del grupo al que pertenece. Son generalizaciones que se utilizan para clasificar a las personas según el grupo al que pertenece el receptor resulta influido por la impresión favorable o desfavorable que tiene de una persona, de manera que llega a perder información relevante.

### **c) Barreras Fisiológicas.**

Las barreras fisiológicas impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos es decir efectos de nacimientos o enfermedades adquiridas. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. De este modo, afecta directamente la comunicación precisa. (Madrigal López, 2009).

La barrera fisiológica se refiere según el autor a todas aquellas capacidades especiales que tienen ciertas personas, un ejemplo claro, las personas que no escuchan bien, pertenecen a esta barrera ya que es casi imposible captar con claridad la información, por lo tanto, es una afectación, porque de esta manera no se puede proveer una comunicación precisa.



Según muestra el gráfico N° 11, el 12% de los colaboradores de la Gasolinera Puma tienen memoria deficiente, y el 88% del resto de los colaboradores permanecen con mucho estrés debido a la acumulación de trabajo y la presión de entregar informes a su debido tiempo.

La Gerente opinó que el estrés es la principal barrera fisiológica que impide la eficiencia en las actividades laborales, comenta que esta barrera a veces puede provocar saturación tanto física como mental, ya que el trabajador que lo padece afecta al resto de ámbitos en su vida.

En la observación directa en esta empresa algunos de los colaboradores expresaron que se mantienen con estrés, debido a que este se asocia al ámbito del trabajo, que esto es a causa de la demanda laboral en la empresa, ya que mucho trabajo les ocasiona demasiada presión y es ahí cuando se desenfrena el estrés.

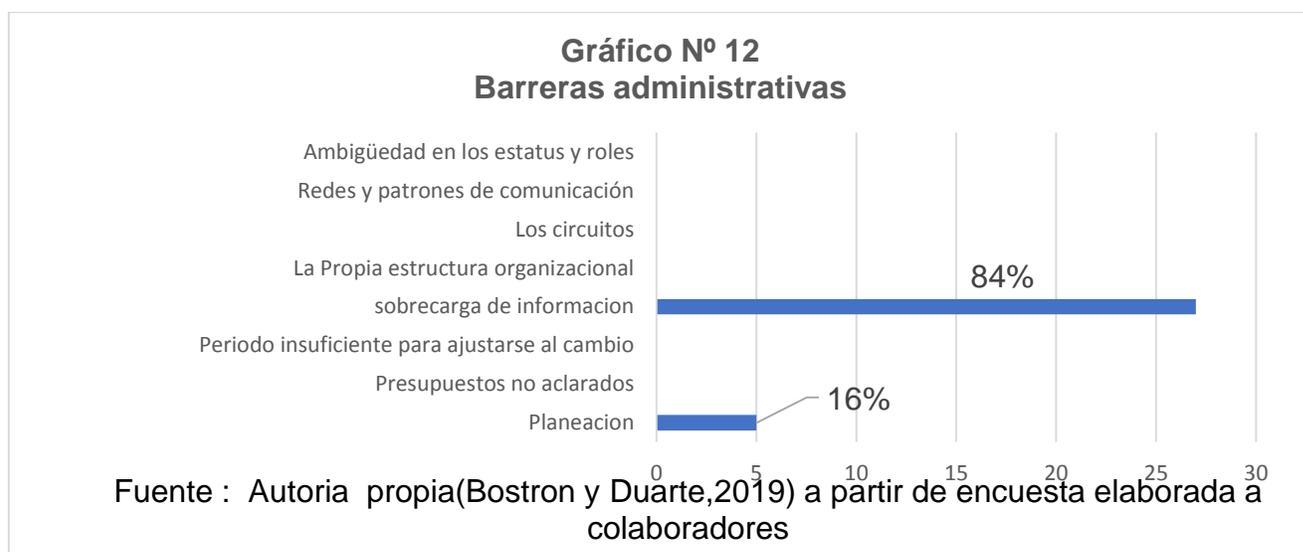
Se comprende que en la Gasolinera Puma si se produce mucho estrés ya que es una barrera fisiológica que requiere de un esfuerzo físico para poder tener la capacidad de aprovechar las actividades laborales.

Esta problemática se puede abordar no recargando con mucha información a los subordinados, además de que ellos no mezclen los problemas familiares en el trabajo este es un caso que podría tratarse de con un psicólogo.

#### d) Barreras Administrativas.

Para Cabrerizo, (2014) a son aquellas que tienen lugar en el procedimiento de comunicación formal establecido en una empresa u organización, como consecuencia de sus fallos o errores en su gestión.

Dado el caso del autor nos conlleva a concluir de tal manera que se debe establecer antes de la comunicación un orden secuencial de cómo realizar dicha tarea para facilitar la manera de comprensión de las actividades o información brindada a los colaboradores.



El Gráfico N° 12 muestra que el 16% de los colaboradores de la Gasolinera Puma expresaron que la falta de planeación es una barrera administrativa en la comunicación, y el 84% corroboraron que la sobrecarga de información es también es una barrera causada por la propia estructura de la información.

La Gerente expresó que en la Estación se encuentran con demasiada carga de información, y por ende para ellos es una barrera muy difícil de superar, ya que además de tratar asuntos de la Gasolinera, se encargan de llevar información de las fincas, la cafetería, y el colegio que son de los dueños de la Gasolinera.

Lo observado fue que realmente si tienen mucha carga de información, para los días de pago las de oficina se encuentran saturadas de trabajo, y es ahí donde no les da el tiempo para terminar en un determinado tiempo las actividades laborales.

Se comprende que la sobrecarga de información en Gasolinera Puma La Dalia, es demasiado estresante, y en toda empresa, si se tiene esta barrera, no se llevaran a cabo los objetivos propuestos, en este caso, se recomienda, contratar nuevos empleados para que a cada uno le toque tareas diferentes.

Esta barrera afecta a la toma de decisiones porque es estresante la sobrecarga de información y aclarar las ideas en momentos determinados para tomar una decisión excelente y seleccionar una alternativa de entre Varias.

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

Según Robbins & Coulter, (2014) definen como “la elección que se hace entre dos o más alternativas” pág. 162.

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito). Tomar una decisión es resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. Amaya, (2010)

Según el autor, la toma de decisiones administrativas, son procesos los cuales se enfocan en un solo objetivo y estas son las tomadas en diferentes áreas para lograr las metas propuestas

Según la observación directa la toma de decisiones se hace de manera conjunta los colaboradores del área financiera proponen alternativas y se elige una que se acople para lograr realizar el objetivo propuesto.

Se comprende que la toma de decisiones en la Gasolinera Puma es un proceso que se hace para darle resultado a una o varias situaciones.

### **4.2.1 Tipos de decisiones**

La falta de estructura es el estado normal de las cosas en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y claras, para la mayoría de ellas no existe un procedimiento automático a seguir. Los problemas son novedosos y no estructurados, con lo cual quien toma decisiones duda sobre su manera de actuar, una diferencia conocida ilustra este punto es la que existe entre las decisiones programadas y las no programadas Bateman & Snell,(2005, pág. 66).

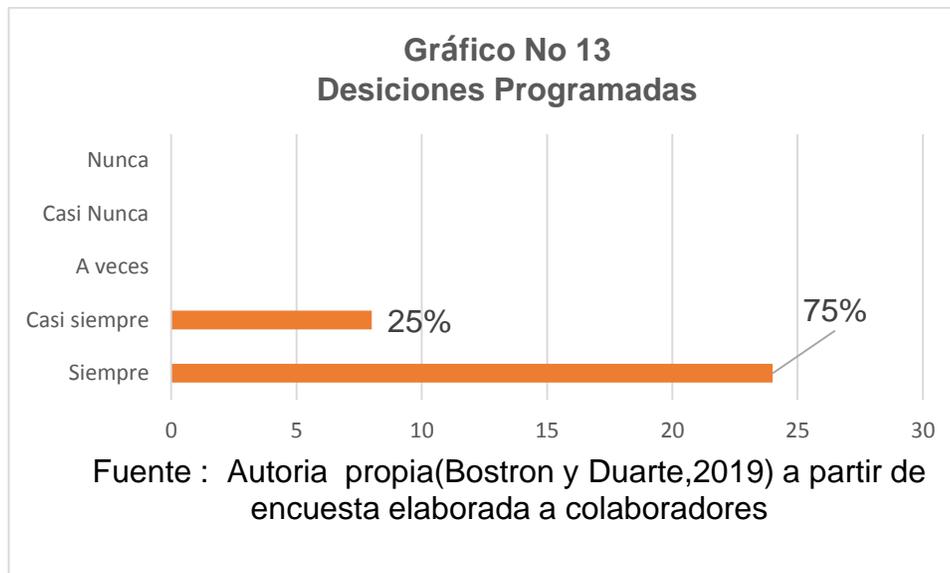
En el mundo empresarial nos encontraremos con un sin número de decisiones, toda empresa debe tener en cuenta Que siempre los tipos de decisiones tomaran parte en el transcurso laboral, y hay que estudiar cada problema para darle una buena solución de acuerdo a la decisión tomada.

#### **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 , & Gilbert, (1996).

El antes mencionado quiere decir que en este caso es más fácil tomar decisiones por que los problemas ya si previstos de tal manera de idean y se ordenan las acciones necesarias para tomar las decisiones ya que esto sucede constantemente.

Las decisiones programadas son “decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas y que se pueden tomar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos. (Bateman T & Snell S, 2005, pág. 66)



El Gráfico N°13 muestra que el 25% de los colaboradores casi siempre toma decisiones programadas y el 75% siempre están pendiente de tomar las decisiones programadas.

La Gerente opinó que la mayoría de las decisiones tomadas se hacen programadas, debido a que se alegan a las reglas y política a de la empresa; declaró que las decisiones tomadas en las empresas ya tienen un límite de tiempo anteriormente que fueron programadas para cualquier situación o descontrol de la empresa.

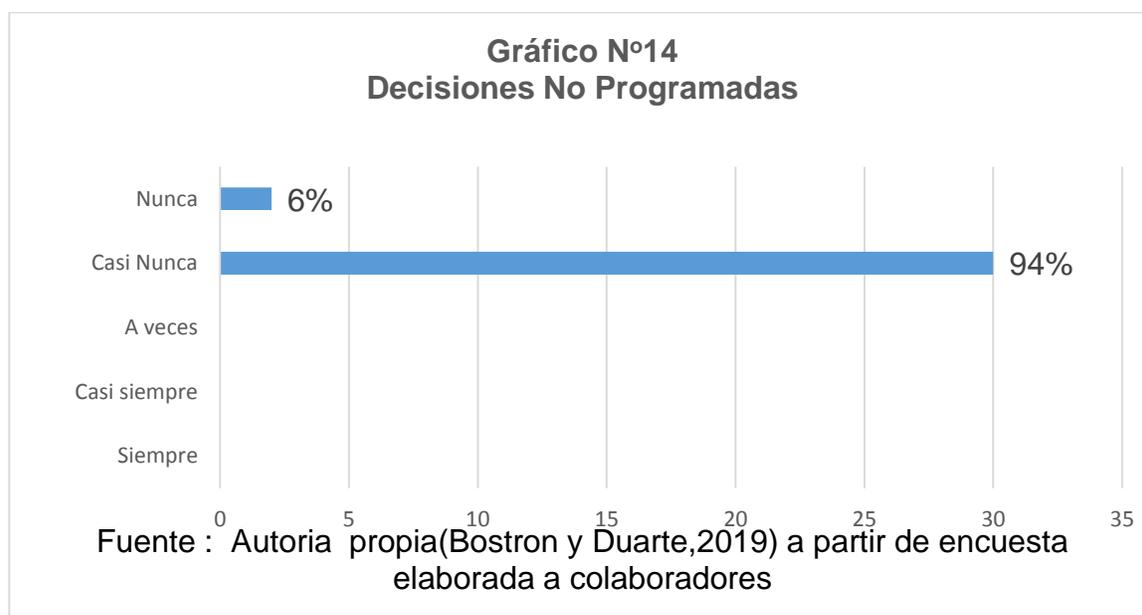
Según la observación directa se pudo ver que para tomar una decisión ya estaban preparadas por que también la experiencia es importante para tomar decisiones; y que una decisión tomada en los negocios a veces llega fácilmente a un gerente porque se refiere a una situación que se presentó anteriormente.

Se comprende que las decisiones programadas son un eje muy importante en las empresas, porque son planeadas anticipadamente, y permite que las decisiones sean analizadas y que haya varias alternativas para dar soluciones a los problemas y esto se relaciona con la comunicación administrativa.

#### **b) Decisiones No Programadas**

“Las decisiones no programadas se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza no recurrente”. Y agrega: “Las decisiones estratégicas en general son de hecho decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos” Koontz & Weihrich , (1999), pág. 203.

Según el autor estas decisiones sólo se aplican a problemas que no son previstos ya que estos ocurren raras veces es por ello que la toma de decisiones no son frecuentes por que no están bien estructurado, es decir que no hay conformidad cuando suceden.



El Gráfico N°14 muestra que el 6% de los colaboradores dijeron que nunca toman decisiones no programadas, y el 94% de los colaboradores casi nunca toman decisiones no programadas es decir que estas decisiones no se presentan con frecuencia.

La Gerente opinó que casi nunca se toman decisiones no programadas y cuando se hacen la experiencia es un factor muy importante porque estas decisiones ya han ocurrido antes entonces es fácil tomar las decisiones en algunas veces.

Durante el periodo de observación directa no se verifico en ningún momento tomar decisiones como estas ; aunque en algunas ocasiones si hacían énfasis de las

decisiones no programadas, por ejemplo, cuando una cajera o un bombero se enfermaba la decisión se tomaba rápido y llamaban a alguien para que sustituyeran o si no una de oficina suplantaba el puesto.

Se comprende entonces que las decisiones no programadas casi nunca suceden y cuando ocurren toma en cuenta la experiencia para darle solución.

#### **4.2.1 Proceso de Toma de Decisión**

La toma de decisiones implica un proceso de ocho pasos que comienza con la determinación del problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisión Robbins , & Coulter, (2014), pág. 162.

El autor dice, que el proceso de toma de decisión, está integrado por 8 pasos, que a continuación se detallaran iniciando con un planteamiento de problemas que necesita Solución y finalizando con la evaluación de resultados que se dará una vez que se elija la mejor opción.

En el caso de Gasolinera Puma, determinar si se debe otorgar un descuento a un nuevo cliente que hace un gran pedido de combustible y que amenaza con cancelar el pedido si no le otorga el máximo descuento posible.

##### **a) Identificación del problema**

La toma de decisiones es esencialmente un proceso de solución de problemas que involucra la eliminación de las barreras para el alcance de logros de las metas de la organización. Certo, (2001), pág. 151

Surge un problema y se necesita solucionarlo, de ahí es donde nace la identificación del problema.

Dándole seguimiento al ejemplo de Gasolinera Puma, identificando el problema; se hace la pregunta: ¿Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política de su empresa indica que debe de tener un año como cliente y haber al menos realizado 10 pedidos.

- **Problema**

Según Robbins & Coulter, (2014), Es un “obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar” pág. 162.

De acuerdo con los autores un problema es una situación que denota insatisfacción, como las inconveniencias o un hecho negativo.

Continuando con el ejemplo anterior, el problema ahí es, descuento adicional, si se le da el descuento se está fallando ala política de la empresa, y si no se le da, se estará perdiendo un buen ingreso a la Empresa.

#### ▪ **Síntomas del problema**

Los síntomas del problema, son ramificaciones del mismo (Robbins S, & Coulter M, 2014, pág. 163)

De acuerdo con este enunciado los síntomas del problema son aquellos que provienen de la misma consecuencia del problema base.

Según el anexo N° 7, el 100% de los colaboradores opinan que al momento de tomar una decisión se analiza el problema para poder encontrarle una solución, en cada una de las áreas.

Administración coincide con este hecho, puesto que siempre se analizan los problemas de cada área, para poder tomar la decisión y así mismo darle una solución a cada problema en equipo.

Siendo así, en la observación directa si se detectó este síntoma, cuando hay algún problema en un área, el equipo administrativo se reúne, para así darle la solución al problema, ante todo la analizan entre ellos mismos.

Se comprende entonces que el proceso de toma de decisión, forma parte De las funciones propias de un gerente o de un equipo de orden gerencial, implica la evaluación de una serie de variables de un escenario, el cual es necesario elegir una estrategia de intervención, por parte de los involucrados, por ello se trata de un proceso muy complejo.

#### **b) Determinación de los criterios.**

### ▪ **Criterios de decisión.**

Robbins & Coulter, (2014) lo definen como “parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema” pág. 164.

De acuerdo con los autores, los criterios de decisión, en sí, elegir entre varias alternativas posibles, son los criterios que se utilizan para analizar varias alternativas, con el objetivo de elegir una de ellas.

En Gasolinera Puma, la gerente puede elaborar un sin número de criterios, siguiendo con el ejemplo anterior. Es decir enumerar las causas, y consecuencias que esto le puede traer al darle o no el descuento que pide el cliente.

### **c) Ponderación de los criterios**

Todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión (Robbins S, & Coulter M, 2014, pág. 164

Dándole seguimiento al ejemplo, con la obtención de los criterios, causas y consecuencias que pueden ser; 1. Otorgar descuento pasando por encima de la política y sin consultarlo con el jefe. 2. Seguir al pie de la letra la política, no otorgar el descuento y perder el pedido. 3. Negociar con el jefe para que autorice un descuento especial. 4. Negociar con el cliente nuevo para que acepte el descuento máximo permitido según la política, entre otros, se les da denominación a cada uno de los criterios y que se pueden originar, para así saber cuál es el sobresaliente y así mismo aplicarle una alternativa de solución.

### **d) Desarrollo de las Alternativas**

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema Robbins, & Coulter, (2014), pág. 164.

Este proceso indica que el responsable debe realizar una lista con las diferentes alternativas de decisión, que se hayan propuesto.

Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo debe tomarle para desarrollar las alternativas, mayores alternativas buscar, y mayor información recabara de estas.

El anexo N° 8 refleja que el 100% de los colaboradores de la empresa Puma evalúan desarrollan las alternativas con el propósito de apoyar a la gerencia, y así que todos estén involucrados en un solo eje.

La gerente confirma este proceso, expresa que se le da la oportunidad de estar involucrados , a todos, ya sean las áreas de aplicación o las posteriores, para que haya una participación organizacional, en conjunto, y que nadie este insatisfecho y estén acoplados al desarrollo de las alternativas.

La guía de observación corrobora con lo que expresan los colaboradores y la gerente, puesto que se le da la oportunidad a cada integrante para que se familiarice con el ambiente de trabajo, y para así mismo, ayudar a desarrollar las alternativas posibles, para la toma de decisión.

Con respecto a lo anterior es muy bueno saber que en la empresa, se está llevando a cabo este proceso, y que la práctica de la participación de todos se siga construyendo, de tal manera que al tomar una decisión sirva de buen funcionamiento para el desarrollo de la empresa, este tipo de comunicación contribuye a la comunicación horizontal.

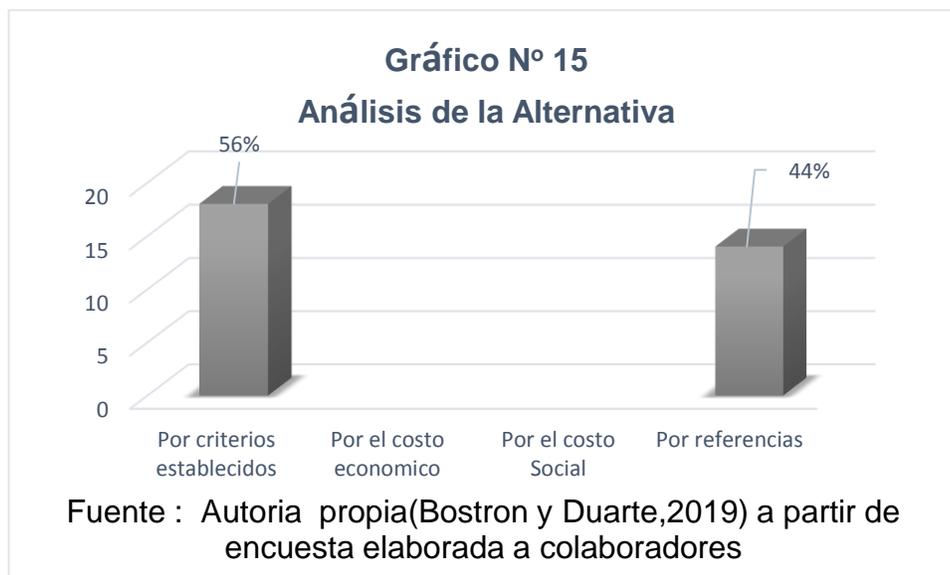
#### **e) Análisis de las Alternativas**

Una vez que ha identificado las alternativas el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una; utilizando los criterios establecidos en el paso 2 , Robbins & Coulter , (2014), pág. 164.

Analizar las alternativas, es identificar uno o más medios que representan estrategias, evaluar cada una de ellas, para dar solución a la problemática abordada.

Siguiendo el ejemplo, analizando las alternativas, se ponderan de 1 a 10, Alternativa Ventaja Desventaja Ponderación: 1. Se le daría gusto al cliente, no se perdería el pedido. Se estaría infringiendo la política de la empresa, mal ejemplo

para los subordinados (3). 2. Se estaría respetando la política de la empresa, ejemplo para los subordinados. Se perdería el pedido, además de generar inconformidad al cliente y riesgo que busque a la competencia (5). 3. Se estaría reteniendo al cliente y realizando la venta, además de generar satisfacción, cabría la posibilidad que cada vez que el cliente compre en grandes cantidades exija un descuento mayor al que se le puede otorgar(9) . 4. Se le estaría otorgando el descuento que establece la política, aplicada también para los demás clientes, insatisfacción y molestia del cliente.



Con respecto al gráfico N°15 de la encuesta realizada a los colaboradores, el 56% de los encuestados, expresan que las decisiones son tomadas por criterios establecidos, en cambio el otro 44% manifiestan que lo hacen por referencias.

En la entrevista realizada a la gerente afirmo que las decisiones son tomadas por criterios establecidos en la empresa.

En la observación que se realizó se destacó, que las decisiones si se toman de acuerdo a criterios establecidos, para conocer más abrir juicios y tomar una decisión.

Se comprende que en Gasolinera Puma si analizan las alternativas, con base a criterios establecidos, puesto que los criterios son alternativas para elegir una de

ellas y así mismo darle solución al problema establecido en la empresa y todo esto se relaciona con la comunicación no verbal.

#### **f) Selección de una 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 Baguer, (2009), pág. 139.

Cuando se dice selección de alternativas, se considera como posibilidad de elegir entre soluciones diferentes la que parezca más acertada o conveniente, la alternativa bien analizada.

Por consiguiente con el ejemplo de Gasolinera puma, se ha escogido la opción 3, otorgarle el descuento al cliente previa negociación con el jefe, de esta forma no se tiene que saltar la política sin autorización, ni tampoco se pierde un pedido importante.

#### **▪ Maximización**

Para Bateman & Snell, (2005) es una “Decisión con la que se obtiene el mejor resultado posible”. Pág. 73

En este caso de acuerdo con los autores, la maximización, es la búsqueda del máximo rendimiento, es decir explotar todos los recursos para que el resultado de esa decisión sea el mejor.

En este caso se encontró una solución al problema, otorgarle el descuento al cliente, así no pierde la empresa y se gana un cliente más.

#### **▪ Satisfacción**

Bateman & Snell S, 2005) es la “Selección de una alternativa aceptable, aunque no necesariamente perfecta o la mejor” pág. 73

La satisfacción es en sí, saber que se seleccionó la alternativa y Que esta te traerá resultados maravillosos, aunque esta no era necesariamente la perfecta, pero se tiene la satisfacción Que resolverá el conflicto.

Dándole seguimiento al caso anterior, se hayo la solución, todo está calmo, nadie sale perjudicado y cada uno de las partes involucradas tiene satisfacción muy buena, ya Que ninguno de los involucrados salió perjudicado. El cliente obtuvo su descuento y la empresa demás del cliente, obtuvo ingresos muy efectivos. No era la perfecta opción, pero si se resolvió el problema.

#### ▪ **Optimización**

Para Bateman & Snell, (2005) lo definen como “Logro del mejor equilibrio posible entre diversas metas” (pág. 73).

Según lo anterior la optimización es buscar la mejor forma de mejorar el equilibrio de la empresa para obtener mejores resultados mayor eficiencia o mejor eficacia.

En el anexo N° 9 el 100% de los colaboradores opinan con que las decisiones son tomadas directamente por el jefe.

La gerente expreso de igual manera que las decisiones las toma el jefe, que ella si se encuentra en una cruzada, tiene la obligación de llamar y hacerle saber al jefe para que entre todos analicen la situación y de acuerdo a todo lo postulado se toma la decisión correcta.

La observación directa destaco que las decisiones las toma el jefe directo, es decir el dueño de la Gasolinera Puma.

Se comprende entonces que las decisiones por ultimo son tomadas directamente por el jefe, después de haber cumplido con el proceso de selección de alternativas a través de lluvias de ideas, por lo tanto se deduce que en la empresa toman en cuenta la participación de los trabajadores al momento de tomar una

decisión, y es ahí cuando el trabajador se siente satisfecho en su ámbito de trabajo, sabiendo que en su empleo le toman en cuenta su opinión.

#### **g) Implementación de la alternativa**

La implementación de la alternativa en el proceso de toma de decisiones, Robbins, & Coulter, (2014) señalan “la determinación es puesta en práctica, en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto” pág. 165

Según el autor la implementación de la alternativa es un proceso, Darle respuesta a un problema, se debe dar a conocer a los involucrados.

En el anexo N° 10 se muestra que el 100% de los colaboradores expresaron que el medio que utilizan para la aplicación de alternativas es el verbal.

Gerencia afirmó este hecho, que cuando resaltan alguna decisión las dan a conocer en forma verbal, y que no tienen ningún medio audiovisual, más que las cámaras de seguridad.

En la observación que se realizó en efecto se comunica la decisión tomada de forma verbal, ya que la comunicación es más fluida entre las diferentes áreas.

Se comprende que en Gasolinera Puma, si dan a conocer la implementación de las alternativas, por medio de la comunicación verbal, en este caso es muy importante, porque es el mejor medio que puede existir para comunicarles de dicha decisión.

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

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó, (Robbins S, & Coulter M., 2014, pág. 165).

Con respecto a lo anterior expresa el autor que este es el último paso, la etapa final, se recopila toda la información obtenida en un proceso de retroalimentación que puede llegar a ser negativa o positiva y el gerente debe estar atento a los resultados, si es buena, poder continuar sin problema alguno y si es mala tendrá que buscar donde se equivocó y volver de nuevo al proceso.

En el anexo N°11 se muestra de que la entrevista realizada a los colaboradores el 100% expresó que valoran los resultados después de la implementación de las alternativas, es decir después de una decisión tomada.

La gerente de Gasolinera Puma opinó al respecto que siempre se han valorado los resultados obtenidos, luego de tomar la decisión, para así mismo saber si están obteniendo los planes que se construyeron al principio del periodo de la decisión.

La observación afirmó lo expresado por los colaboradores y la gerente, dado que si se valoran los resultados obtenidos de cada decisión tomada.

De acuerdo con todo lo anterior, es importante que se evalúe la eficacia de una decisión, puesto que todos los involucrados necesitan saber qué resultados obtuvieron en la participación que se encontraron.

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

La manera como se consiguen determinados fines inmediatos y precisos, en forma que la práctica demuestra como correcta, se llama técnica. El diccionario de la Academia dice que técnica es “el conjunto de procedimientos y recursos de que sirve una ciencia o un arte” y en su segunda aceptación, “la pericia o habilidad para usar de esos procedimientos o recursos” Vejarano, (2001), pág. 9.

Referente a lo que dice el autor las técnicas para la toma de decisiones, permiten observar un problema, analizarlo y tomar decisiones para buscarle posibles soluciones.

En las empresas los gerentes deben acoplarse a los diferentes subordinados de las demás áreas para así tener un refuerzo mayoritario en las técnicas a la hora de tomar decisiones.

#### **4.2.4.1 Tipos de Técnicas**

“La eficacia relativa de la toma de decisiones individuales en comparación con las decisiones grupales ha sido objeto de frecuentes e intensos debates. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman mejores decisiones que los individuos” Michaelson, (1989) citado por (Fernández E., 2010, pág. 287)

Existen varias técnicas para poder observar el problema, y en consecuencia, analizarlo y solucionarlo; las técnicas, la expresión oral es un conjunto de técnicas que determinan las pautas generales que se deben de seguir para comunicarse oralmente con efectividad.

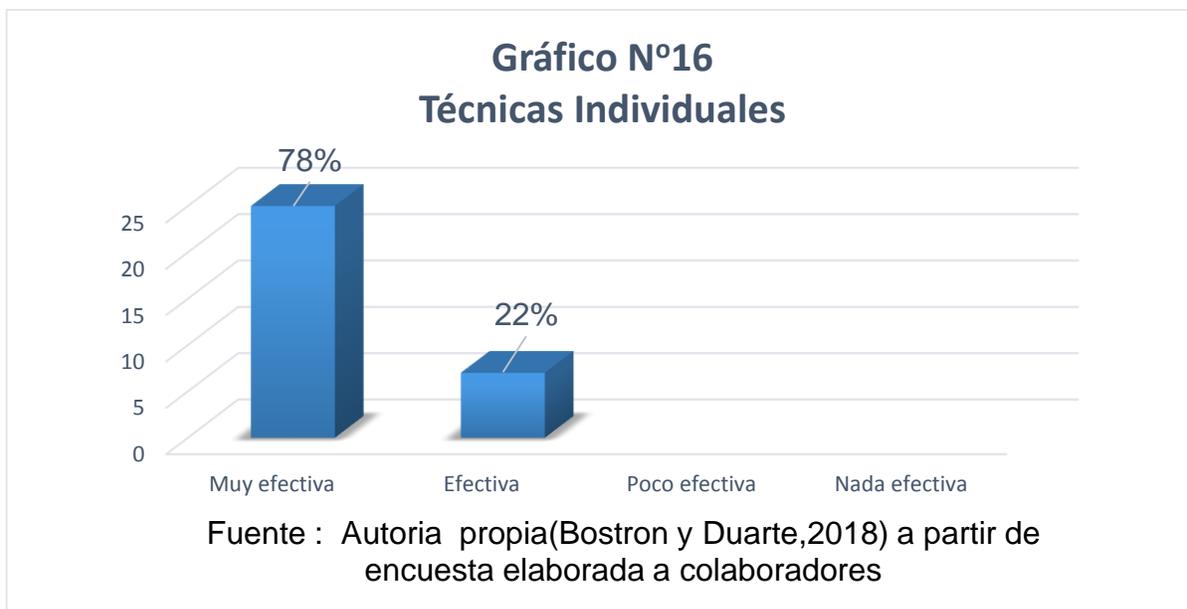
Las empresas hoy en día, cuentan con las técnicas individuales y las grupales y por lo general las decisiones más eficaces son las que se toman individuales; ya que en las individuales se encuentran las charlas, las conferencias y los discurso, y al tomador de decisiones se le será fácil tomar la decisión por sus conocimientos, aunque las técnicas grupales son muy importante porque se toma el punto de vistas de todo los colaboradores de una empresa. En fin los dos tipos de técnica de comunicación, tanto las individuales como las grupales toman un papel muy importante en el ámbito empresarial.

##### **a) Técnicas Individuales**

La toma de decisión individual según (Mercado S, 2008) “son aquellas que toma directamente el gerente” (Pág. 615).

Estas técnicas individuales son tomadas nada más directamente por el gerente de una empresa, ya que tiene experiencia en lo sucedido, actúa por conveniencia propia o por la intuición.

En el caso de Puma La Dalia, si se llegaran a tomar decisiones individuales, sería lo primordial, ya que es una mediana empresa, por lo cual la gerente debe tomar decisiones solo ella, puesto que tiene conocimiento de la situación y cuenta con la información requerida.



El gráfico N°16 presenta la valoración de las decisiones individuales y el 78 % expreso que es muy efectiva, y el otro 22 % de los colaboradores opinan que es efectiva.

La entrevista realizada a la gerente de dicha empresa, corrobora que las decisiones individuales son muy efectivas, ya que estas se implementan mediante un proceso muy valioso. Es una de las formas de comunicación más habitual, aquella en que se produce de un emisor a un receptor.

La observación que se realizó, coincide con respecto al 78% de los colaboradores y a lo que la gerente opino, ósea que as decisiones individuales en la empresa son muy efectivas y que cada uno tiene conocimientos de acuerdo a sus áreas.

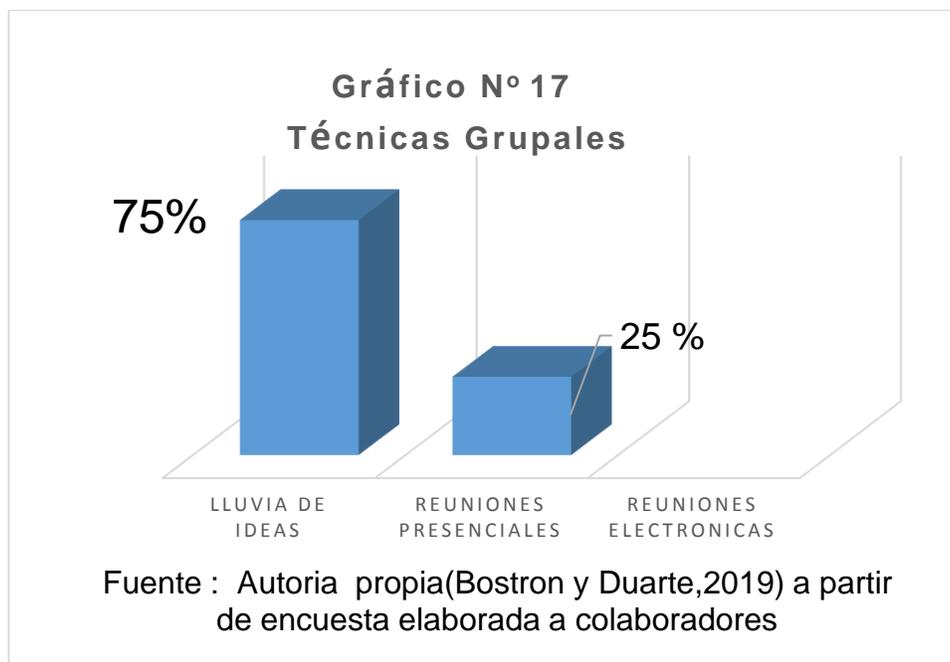
Con respecto a la valoración de las decisiones individuales en la empresa Gasolinera Puma ayuda a agilizar el proceso y maximizar el tiempo, ya que esto permite que cada uno desempeñe cada función de acuerdo a su área usando sus habilidades y destrezas y así mismo ayudan al desarrollo económico de la empresa, en este caso podría ser necesaria la comunicación interpersonal.

## **b) Técnicas Grupales**

Patrón de una toma de decisiones equivocada y tendenciosa que se pone de manifiesto en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con cuidado la información pertinente para tomar una decisión. Jones & George, (2014), pág. 234.

El autor resalta que las técnicas grupales son aquellas herramientas que proceden a tomar una decisión, pero estas ya no van individuales, llevan un complejo más grande porque se hacen en grupos, ponerse de acuerdo entre ellos para tomar la decisión, ya es un esfuerzo en conjuntos ya no es uno son varios.

Esta técnica facilita la credibilidad de la información al ser transmitidos por iguales, favorece que se creen ambientes de cooperación y ayuda entre ambos, multiplica la información al proceder esta de diferentes puntos de vistas, se logra mayor uso del tiempo en la organización y lo más importante el trabajo en equipo.



Los datos del gráfico N°17, obtiene los resultados de los tipo de técnicas que utilizan para la toma de decisiones en la Empresa Gasolinera Puma La Dalia, el 75% de los colaboradores opinaron que se ha participado en lluvias de ideas y el 25% en reuniones presenciales.

En la encuesta realizada a la gerente resalta que se utilizan las técnicas de reuniones presenciales para así mismo darle lugar a la lluvia de ideas., comenta que las técnicas grupales para la empresa Gasolinera Puma las definen como una serie de actividades en grupos, en las cuales discuten un tema o varios y exponen sus puntos de vistas o las razones que los colaboradores de dicha empresa quieran o desean compartir, claro está que tengan experiencias o conocimiento en el tema.

De acuerdo a lo observado, se afirma que la lluvia de idea toma un papel muy importante en la empresa, tanto así como las reuniones presenciales. Aunque para que una tormenta de ideas sea efectiva se debe tener como principal regla o requisito el que toda idea propuesta sea considerada como válida, y que no se critique o se juzgue ninguna por más inútil o descabellada que parezca.

Las técnicas grupales, siempre deben estar presente en todas las empresas, ya que de esto depende minimizar las horas de trabajo, todos opinan en un solo tiempo, y no se divide el tiempo para dar alternativas y tomar una decisión, también, se motiva al personal, haciéndole saber que su opinión es importante en la empresa donde el colabora, en este proceso se hace uso de la comunicación horizontal.

#### **4.2.5 Factores que influyen en la Toma de decisiones**

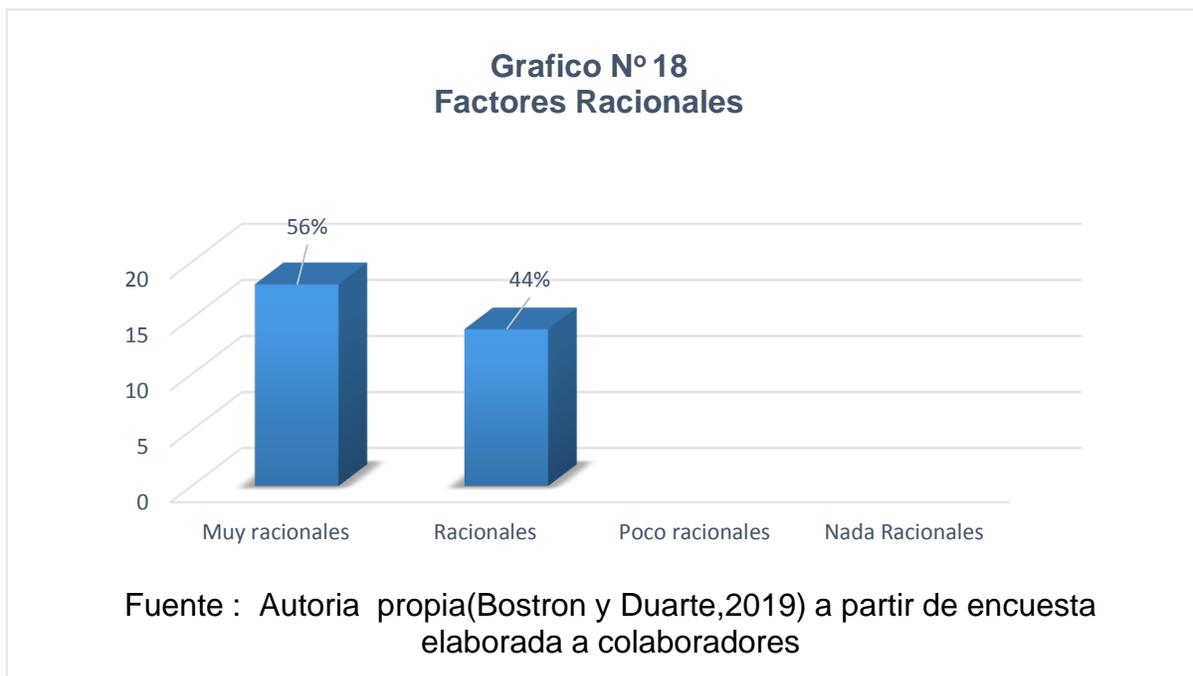
##### **4.2.5.1 Tipos de Factores**

###### **a) Factores Racionales**

Para tomar decisiones se requiere un proceso cognitivo donde cada paso sigue al siguiente un orden lógico. Por cognitivo, se refiere a que está basado en el pensamiento y sopesa las alternativas para alcanzar el mejor resultado potencial. (Decisión making confidence, 2014)

Haciendo énfasis a lo anterior los factores racionales son aquellos que permiten pensar, evaluar entender y actuar de acuerdo a principios de mejoramiento para satisfacer las alternativas y alcanzar los objetivos con el mejor resultado posible.

Siguiendo con el ejemplo del cliente posesivo que quería descuento, la gerente primero pensó evaluó, hablo con sus subordinados y expertos en el tema, trato de entender cada una de las alternativas y actuó de acuerdo a los principios y las políticas de su empresa.



Los datos del grafico N°18, el 56% de los colaboradores expresaron que las decisiones tomadas en la empresa son muy racionales, y el 44% son racionales.

La entrevista realizada a la gerente afirmo que son muy racionales, ya que cuentan con la información necesaria que de paso a cada decisión.

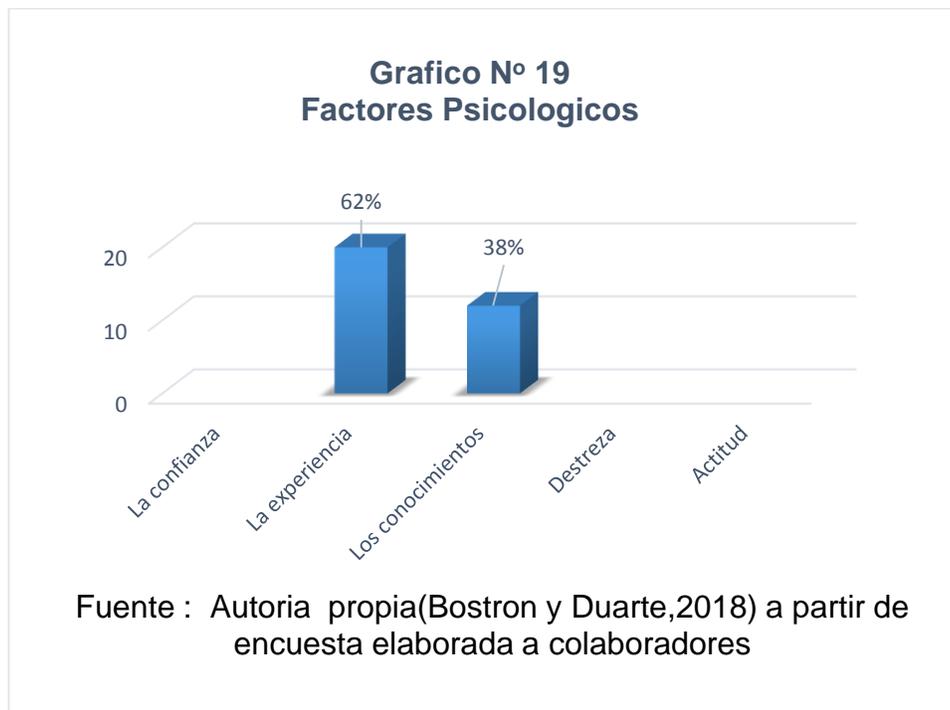
En la observación directa se puede apreciar que en efecto las decisiones son muy racionales, puesto que tienen la información que se necesita para la toma de decisión.

Las decisiones en las empresas deben de ser racionales siempre, deben estar sustentadas a diferentes términos, es decir cada una de las decisiones tendrá la información necesaria para así aprovechar al máximo la oportunidad del crecimiento como empresa esto con el tipo de comunicación escrita “los informes“.

## b) Factores Psicológicos

“Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva y agrega los encargados de tomar decisiones se encuentran muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir”. Bateman & Snell, (2005), pág. 75.

Estos factores están relacionados con la manera en que las personas se ven a sí misma y como percibe su papel dentro de su equipo de trabajo, dentro de la empresa de la que forma parte.



En grafico N° 19 presenta de la encuesta realiza, que el 62 % de los colaboradores opinaron que la experiencia es un factor determinante a la hora de tomar decisiones, el otro 38 % expresaron que el conocimiento es un factor importante.

La gerente opino que en efecto se toman decisiones por experiencia propia, ya que es un factor determinante a la hora de tomar una decisión ante el problema presentado.

La observación coincide con la opinión de la gerente, las decisiones se toman por la experiencia, ya que se han vivido, experiencias simultáneas de acuerdo al tema presentado que es el problema.

Se comprende que tomar decisiones por experiencia forma parte de los factores psicológicos ya que a través de ella las decisiones pueden resultar exitosas debido a que los problemas ocurren simultáneamente y esto permite a que hayan muchas alternativas de solución.

#### **d) Factor Social**

Según, García, (2014) señala que La influencia social es el control directo de los otros, según la conducta de un individuo, más allá de sus actitudes latente, son las acciones realizadas por las demás personas para cambiar y controlar actitudes, comportamientos o sentimientos de un individuo, la conducta, el altruismo, el conformismo, la condescendencia y la obediencia son casos claros de influencia social. Pág. 186.

Por consiguiente, el autor destaca que el factor social es el Comportamiento del ser humano dentro de la sociedad en el ámbito, conforme a administración, factor social permite al individuo controlar sus actitudes para tomar una buena decisión y que sus resultados sean exitosos, pero existe la probabilidad de que la decisión tomada resulte con riesgos debido a su mal comportamiento.

En el anexo 12 con respecto a la encuesta realizada, el 100% de los colaboradores expresaron que la influencia social determinante es los estereotipos para la toma de Decisiones.

De acuerdo a la encuesta realizada a la gerente, afirma que los estereotipos son determinantes a la hora de tomar decisiones, ya que a ellos no les interesa el género el status social del individuo que aporta ideas para tomar decisión en la solución de problemas.

En la observación directa se resaltó que el estereotipo es un factor determinante, puesto que como expresa la gerente, realizan lluvias de ideas sin importar sexo, raza, status, etc...

Hoy en día en las empresas dentro de los factores sociales, a los colaboradores se les aplican funciones que estén de acuerdo a su género, y status, por ejemplo, que un gerente no acepte un aporte de un conserje, para la ayuda de solución de problema.

## **V. CONCLUSIONES**

A través del desarrollo de la investigación se concluye con lo Siguiente:

Se comprende que El proceso de la toma de decisiones en la Gasolinera Puma La Dalia es un elemento esencial ya que puede ordenar cualquier actividad dentro de esta organización. De Los tipos de comunicación que se presentan en La

Gasolinera Puma La Dalia son: Escrita, oral y no verbal, y los tipos De barreras Que se presentan son: barreras físicas, barreras psicológicas y barreras fisiológicas.

El proceso de la toma de decisión, en esta empresa se realizan mediante el modelo de los seis pasos que son fundamentales para este proceso: primero identificamos el problema, segundo se procede a encontrar consecuencias que lo originaron, tercero se determinan los criterios de decisión el cual define los factores más importantes para resolver el problema, una vez realizado lo anterior en cuarto lugar se ponderan los criterios es decir asignar a cada uno un peso para tomar la decisión.

Además de cumplir con los pasos anteriores en quinto paso se procede a desarrollar las alternativas que están disponibles para la solución del problema, habiendo realizado lo anterior como último y sexto paso se selecciona una alternativa que sea la mejor para una buena solución.

De esta manera se usa el método de los seis paso en la Gasolinera Puma, debido a que se toman decisiones racionales tomando en cuenta que se cumpla cada uno de estos seis pasos los factores que más influyen en esta empresa son: las factores racionales, los factores psicológicos, porque la mayoría de personal opina que por la experiencia se toman mejores decisiones.

## **VI. Bibliografía**



## **VII. ANEXOS**

**Anexo No. 01**  
**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
<b>Comunicación Gerencial</b>	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,	Trabajadores,	¿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 _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?
				Observación	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,	Trabajadores,	¿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 _____
				Entrevista	Gerente	¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?
				Observación	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,	Trabajadores,	¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisual se utilizan en la empresa? a) Imágenes _____ b) Video _____ c) Sonidos _____ d) Audio y video _____			
	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?			
			Observación	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
<b>Comunicación Gerencial</b>	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?				



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Anexo N° 2**

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

#### **Entrevista**

Dirigida a Lic. Noreira Isabel Castro Valiente  
Administradora  
Puma La Dalia

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 la Empresa Gasolinera Puma La Dalia, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 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.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### Anexo N°. 3

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

Dirigida a trabajadores de la Gasolinera Puma La Dalia

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 la Empresa Gasolinera Puma La Dalia, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 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) Memorándum \_\_\_\_\_

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

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

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

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

f) Correos electrónico \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

**8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?**

a) Entrevista de trabajo \_\_\_\_\_,

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

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

d) Círculos de estudio \_\_\_\_\_

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

**9. ¿Cuál de los siguientes lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?**

a) La Mirada \_\_\_\_\_

b) La Expresión facial \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

**10. ¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisual 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.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Anexo N° 4

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

Aplicada a la empresa: Gasolinera Puma La Dalia

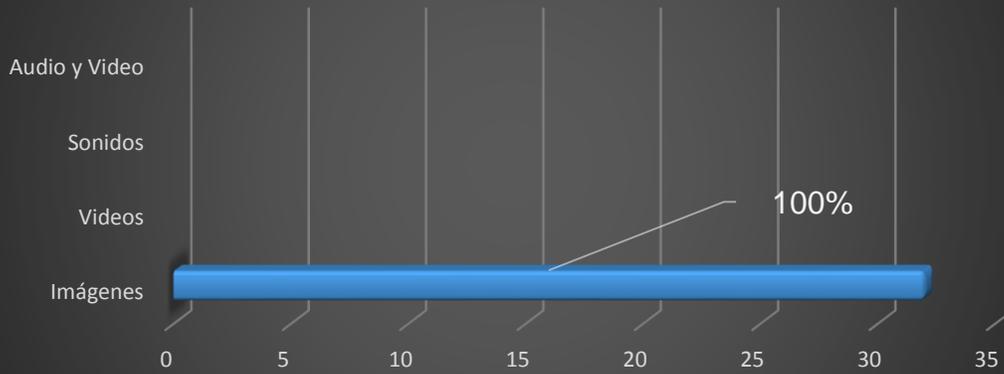
Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en periodo 2018.

1. La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra:	I	O	A	N
• Amabilidad				
• Respeto				
• Cortesía				
• Tensión				
• Miedo				
• Irrespeto				
2. Medios que se utilizan en la comunicación indirecta	I	O	A	N
• Carteles				
• Circulares				
• Memorándum				

• Chat correo electrónico			
3. Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa	I	O	A N
• Memorándum			
• Avisos			
• Informes			
• Circular			
• Folletos			
• Correos electrónico			
• Propuestas			
• Cartas			
• Telegramas			
• Faxes			
• Carteles			
4. Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa:	I	O	A N
• 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.	I	O	A N

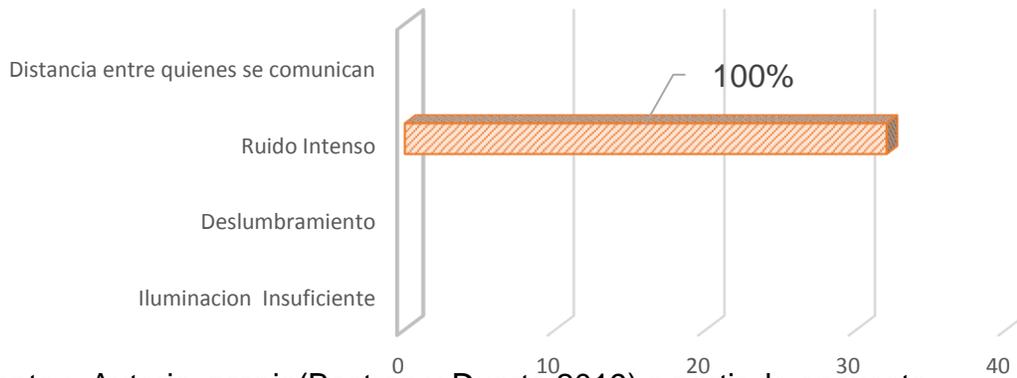
• La Mirada			
• La Expresión facial			
• La Sonrisa			
• Postura Corporal			
• Las Manos			
• La Distancia			
• Los Tics			
6. Medios audiovisuales de comunicación que se utilizan en la empresa	I	O	A <sup>N</sup>
• Imágenes			
• Video			
• Sonidos			
• Audio y video			
7. Barreras físicas de la comunicación que se presentan en la empresa	I	O	A <sup>N</sup>
• Iluminación insuficiente			
• Deslumbramiento			
• Ruido intenso			
• Distancia entre quienes se comunican			

## Anexo N° 5 Comunicacion Audiovisual



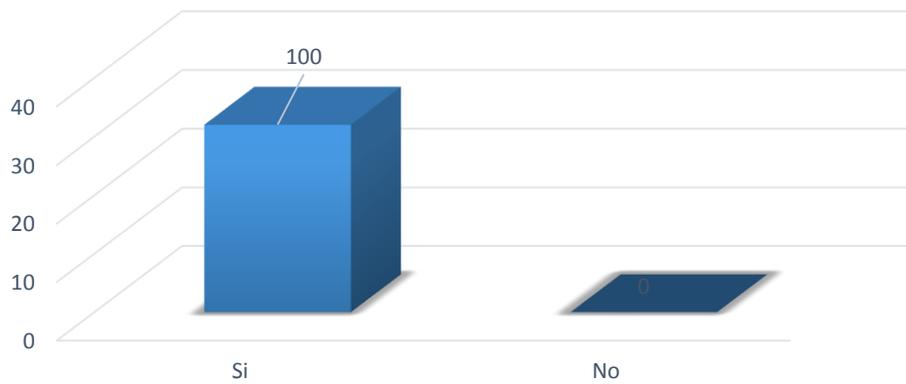
Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

## Anexo N° 6 Barreras Fisicas De Lacomunicación



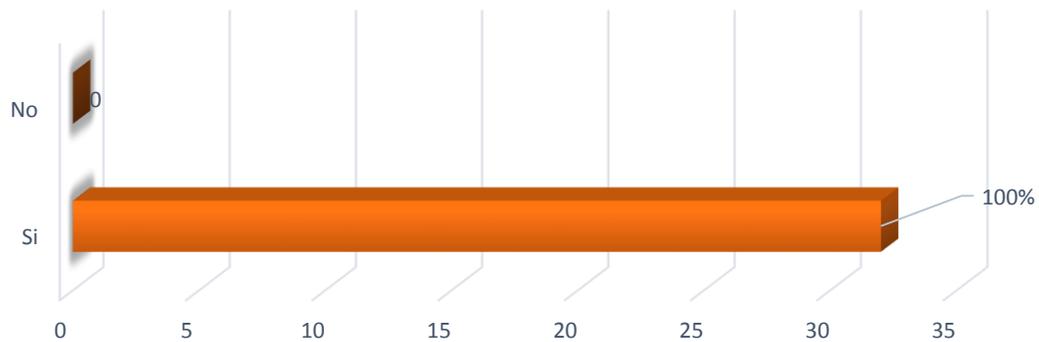
Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores.

### Anexo N°7 Análisis del Problema



Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

### Anexo N° 8 Desarrollo de alternativas



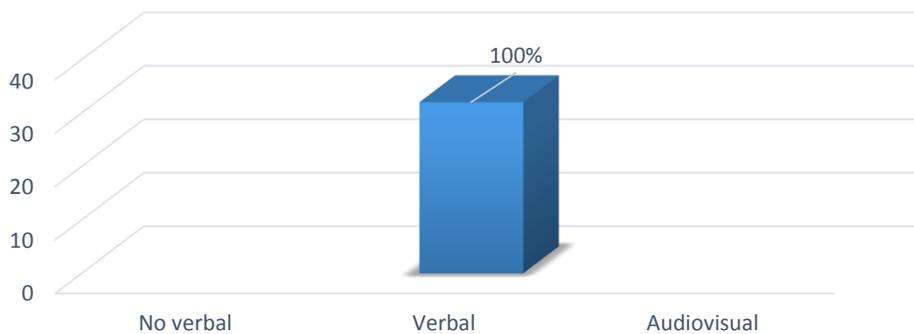
Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

### Anexo N° 9 Selección de alternativas



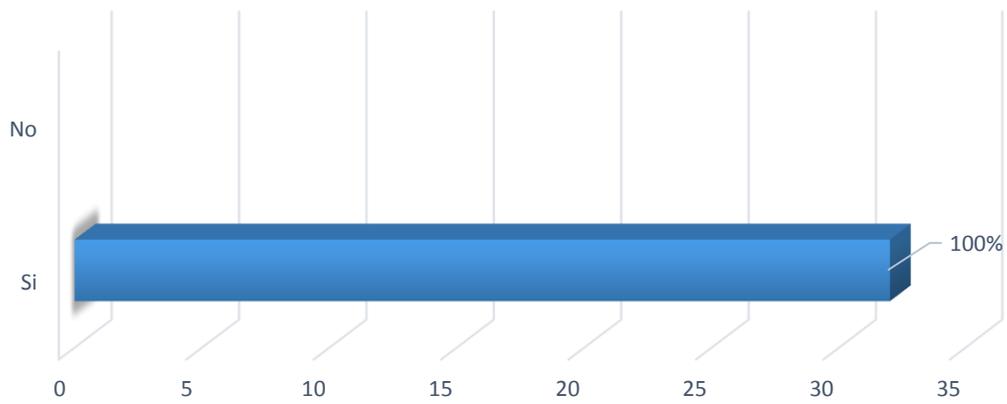
Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

### Anexo N° 10 Aplicación de alternativas



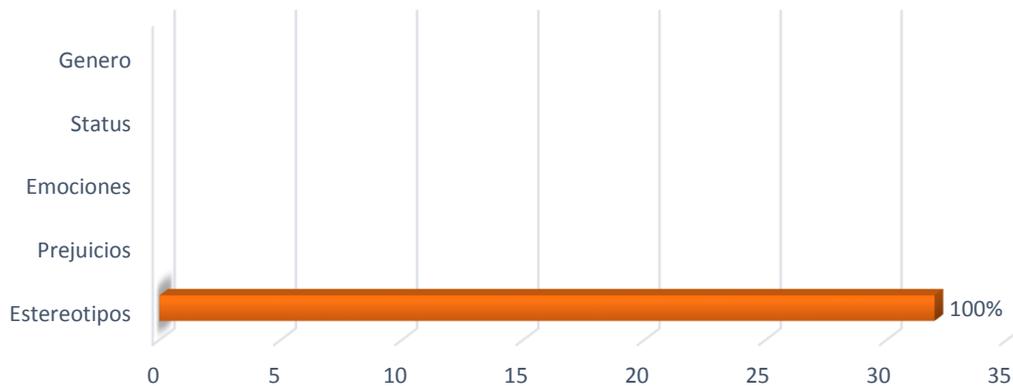
Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

### Anexo N° 11 Valoracion de resultados



Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

### Anexo N°12. Influencias sociales

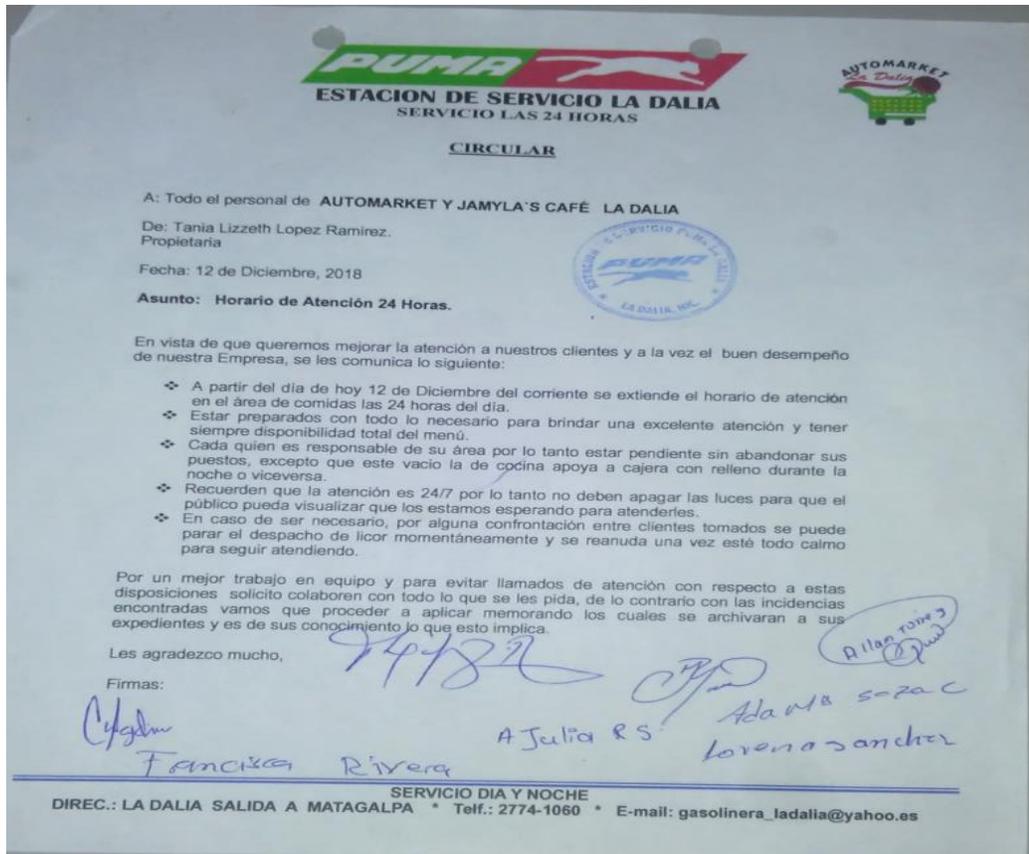


Fuente : Autoria propia(Bostron y Duarte,2019) a partir de encuesta elaborada a colaboradores

Anexo N° 13.



Anexo N° 14



Fuente: Administración, Medio de comunicación indirecta, circular firmada por colaboradores de gasolinera Puma La Dalia, diciembre 2019.