



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM – MATAGALPA.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.**

**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 decisión en el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

**AUTORES**

Br. Argeny Alberto Mercado López.  
Br. Esperanza del Socorro Navarrete Castro.  
Br. Jakarely Janeth Pérez Martínez.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 04 de Mayo de 2019





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM – MATAGALPA.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**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 el Hotel Y Restaurante Selva Negra del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

**AUTORES**

Br. Argeny Alberto Mercado López.  
Br. Esperanza del Socorro Navarrete Castro.  
Br. Jakarely Janeth Pérez Martínez.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

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.

**Sub TEMA:**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	iii
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION.....	18
III. OBJETIVOS: .....	19
IV. DESARROLLO .....	20
4.1. Comunicación Gerencial. ....	20
4.1.1. Tipos de comunicación. ....	20
4.1.1.1 Comunicación Interpersonal. ....	20
4.1.1.2 Comunicación Organizacional .....	24
4.1.2 Barreras de la comunicación.....	37
4.1.2.1 Tipos de Barreras.....	38
4.2 Toma de decisiones .....	45
4.2.1 Tipos de decisiones .....	46
4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones.....	56
4.2.3.1. Tipos de Técnica.....	57
4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones .....	60
4.2.4.1 Tipos de Factores.....	61
V. CONCLUSIONES.....	66
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	67
VII. ANEXOS .....	72

## DEDICATORIA

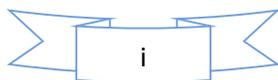
La presente investigación lo dedico primeramente a Dios, quien ha derramado el don de la sabiduría y el entendimiento a través de su santo espíritu y me ha dado la fuerza para seguir adelante y ha estado junto a mí en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres Javier Eleuterio Mercado García y a mi madrecita María Mayra López López, que siempre estuvieron junto a mi brindándome su apoyo incondicional, para que yo pudiese seguir estudiando y llegar alcanzar un sueño que ellos no pudieron alcanzar, siendo esto para mí un motivo para luchar y ser alguien en la vida, una persona preparada, por la cual he luchado mucho y que en medio de dificultades hoy he logrado lo que un día soñé y que mis padres no lo pudieron alcanzarlo, porque le fue negado por las circunstancias y sin embargo hoy un orgullo para ello porque es un privilegio para ello que me haya preparado, porque soy el primero que lo he logrado.

Así mismo dedico este seminario de graduación al pueblo indígena de Matagalpa, por el asilo brindado el cual estoy muy agradecido, ya que durante los cinco años de mi preparación me brindaron su apoyo, también lo dedico a todos los colaboradores de la FAREM-MATAGALPA, conserjes, jardineros, CPF que hacen lucir linda y segura la universidad y a los maestros por el pan de la enseñanza y el aprendizaje.

De igual manera lo dedico a aquellas personas que me dieron palabras de aliento y además me tendieron una mano amiga en los momentos más difíciles, como mis maestros y verdaderos amigos que siempre compartimos momentos inolvidables.

Argeny Alberto Mercado López



## DEDICATORIA

Con todo orgullo dedico este trabajo: A Dios padre y señor Jesucristo por darme la vida, la salud, la sabiduría e inteligencia para hacer este trabajo hecho realidad por estar conmigo en cada paso que doy e iluminar mi camino con su luz radiante, por permitirme alcanzar mis propósitos y metas al llevar a cabo todas mis actividades con bendición y por haber puesto en mi camino todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios.

A mis padres porque han sido el pilar de mi formación, mi fuente de inspiración y fortaleza para salir adelante en toda mi educación tanto académica como de la vida, por esa entrega y dedicación mantenida a través del tiempo. A mis hermanos por formar parte importante en mi vida aconsejarme de la mejor manera y a apoyarme siempre.

Maestros que inculcaron en nosotros el don del saber durante nuestra formación y todos quienes de manera directa o indirecta han contribuido en mi formación profesional. Gracias a todos con mucho amor.

Esperanza Del Socorro Navarrete Castro



## DEDICATORIA

A Dios padre todo poderoso, quien me ha dado la fuerza y el ánimo llenándome de sabiduría para poder culminar una de mis metas propuesta. Sin él no serían posible tantas cosas que suceden en mi vida. Gracias mi Dios por todo.

A mi madre: quien ha sido el motor que día a día me ha impulsado y motivado a seguir adelante, por su apoyo siempre estando a mi lado. Muchas gracias.

A mis hermanos, Kevin Antonio, Juan Ramón, María Isabel, Guisell Belén, Sofía Guadalupe, ya que de una u otra manera me han apoyado siempre, siendo mi motivación día a día.

A mis maestros por su apoyo en el transcurso de todo este tiempo que con paciencia y dedicación nos han sabido transmitir parte de sus conocimientos.

Jakarely Janeth Pérez Martínez



## AGRADECIMIENTO

Por haber contribuido a que nuestros sueños profesionales se hicieran realidad agradecemos:

Primeramente a Dios por haber derramado bendiciones en cada uno de nosotros, sobre todo la sabiduría, inteligencia, entendimiento y el sentido de la paciencia y perseverancia en el estudio para llegar alcanzar el sueño de ser una persona preparada en la vida.

De igual manera agradecemos a nuestros padres por todo el apoyo incondicional que nos brindaron en todo nuestro proceso de aprendizaje, porque siempre fueron motivo para luchar y alcanzar nuestras metas, además nos enseñaron buenos principios y valores para ser buenas personas en la vida, ya que también gracias a sus esfuerzos y sacrificios logramos nuestros sueños.

Así mismo agradecemos a todo el nuestro pueblo de Nicaragua, dado que, de cualquier u otra manera contribuyen al desarrollo profesional, social, y cultural del país, Ya que con sus contribuciones del seis por ciento aportan al mejoramiento del sistema educativo del país, donde nosotros somos los principales protagonistas para ser de Nicaragua una nación más próspera.

Agradecemos de manera especial a toda la comunidad universitaria de la FAREM – MATAGALPA, a los maestros que nos impartieron el pan de la enseñanza, también agradecemos de manera especial de todo corazón a nuestro tutor el maestro Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía por instruirnos en este seminario de graduación como la culminación de nuestra carrera.

*Argeny Alberto Mercado López*

*Esperanza Del Socorro Navarrete Castro*

*Jakarely Janeth Pérez Martínez*

## VALORACIÓN DEL DOCENTE



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA FAREM – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Argeny Alberto Mercado López, carné # 14061809, Esperanza del Socorro Navarrete Castro, carné # 14063679 y Jakarely Janeth Pérez Martínez, carné # 14063624, con el Tema General: La Comunicación gerencial y la toma de Decisión de las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019 y como Tema específico: La comunicación gerencial y la toma de decisión en el Hotel Selva Negra, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: La Comunicación gerencial y la toma de Decisión de las medianas empresas.

A criterio del suscrito, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple de manera satisfactoria con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 24 días del mes de abril de 2019.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.



## RESUMEN

La presente investigación aborda la temática sobre la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019, con el propósito de analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones.

Como objetivo se pretende describir el tipo de comunicación y limitantes que se presentan en el Hotel y Restaurante Selva Negra además de explicar el proceso de la toma de decisiones y factores que influyen en ella. Esta temática es de mucha importancia puesto que la comunicación y la toma de decisiones se complementan.

Con base a resultados obtenidos esta es una empresa que se ha dado a la tarea de trabajar con diferentes tipos de comunicación escrita, oral, no verbal, y audiovisual al igual que con limitantes que se enfocan en barreras físicas, psicológicas y fisiológicas que también permanecen pero no como obstáculo que pueda perjudicar a la empresa, si no como situación que suelen presentarse en el transcurso del tiempo, y que la empresa está para superarlas, además de estimular a los trabajadores por el logro de las metas de la empresa.

Es necesario continuar promoviendo las técnicas grupales para la generación de alternativas, para mantener un clima de relación amena en el proceso de toma de decisión, lo que demanda un buen sistema de comunicación a todos los niveles y sentidos que al final propiciara el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, en el marco de relaciones fundamentadas en sólidos valores.

## I. INTRODUCCION

El tema de la presente investigación aborda: La comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre de 2019 y como tema específico la comunicación y la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre de 2019.

La comunicación se ha transformado en la herramienta más importante para la toma de decisiones. Hoy en día gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala planificación del proceso de la comunicación. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización a hacer un análisis inmediato para tomar medidas. Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones. Es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. El solucionar problemas no es siempre fácil, ya que lleva un proceso que involucra no solo decisiones, sino personas para ejecutarlas, estas personas deben comunicarse para esto debe haber un buen canal de comunicación para transmitir la información idónea, para elegir alternativa para tomar decisiones.

En relación con el tema de la presente investigación se encontraron estudios relacionado a la comunicación y la toma de decisiones, vertidos por investigadores, los cuales poseen aspectos relevantes sobre la temática en estudio.

A nivel internacional se encontraron los siguientes estudios.

En Madrid España (Cabrera, 2015). Realizó una tesis doctoral titulada: “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional” cuyo propósito fue “Identificar como se toman las decisiones en comunicación Organizacional” Los principales resultados fueron: Que las decisiones estratégicas y relevantes son tomadas principalmente de forma grupal o, al menos, de manera consensuada, coincidiendo

con lo estipulado en las premisas de los modelos teóricos analizados. Los directores de comunicación son conscientes de que hay considerar diferentes opiniones.

En Maracaibo, Venezuela (Pereira, 2014). Realizó una tesis de maestría titulada: “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas” cuyo propósito fue “Relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular” Los principales resultados fueron: donde se encontraron deficiencias en los estilos democráticos, participativos, prevaleciendo el autocrático, y deliberativo, puesto que llevan un control rígido e independientemente en las responsabilidades administrativas, en los lineamientos y normas que han de cumplirse, como también en la toma de decisiones, sin interesarse en el consenso, iniciativas sociales, personales e institucionales.

En la Habana, Cuba (Rodríguez, 2014) Realizó una tesis doctoral titulada: Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas” cuyo propósito fue “Proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información cubanas ” Los principales resultados fueron: el uso de la información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas se concibe teniendo en cuenta los componentes particulares de la toma de decisiones. A partir de estos se conforman y representan las tres dimensiones fundamentales que caracterizan este fenómeno.

A nivel centroamericano se encontraron las siguientes investigaciones:

En la universidad de San Carlos de Guatemala escuela de ciencias de la comunicación, (López, 2016), trabajo una tesis para optar al título de licenciada en ciencias de la comunicación titulada “La comunicación interpersonal directa y las plataformas de mensajería instantánea WhatsApp y Facebook, cuyo propósito fue, establecer si el uso de WhatsApp y Facebook han disminuido las relaciones interpersonales cara a cara, de los jóvenes en su entorno. Los resultados obtenidos

en la investigación fueron: que la Comunicación Interpersonal directa entre los jóvenes y su entorno si existe pero con menor frecuencia, lo que provoca una pérdida de la comunicación cara a cara debido al uso de las redes sociales, ya que estas son utilizadas con mayor frecuencia y que los jóvenes utilizan las plataformas de mensajería WhatsApp y Facebook para comunicarse con familiares y amigos, para mantenerse en constante comunicación y no perder de vista lo que acontece a su alrededor.

En San José Costa Rica, en la Universidad Estatal a Distancia. Se realizó un trabajo final de graduación para la maestría en administración de negocios Titulada: Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual, que “constituye una forma de modelar 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 multicriterio el decisor podrá estimar las posibles implicaciones que puede tomar cada curso de acción, para obtener una mejor comprensión de las vinculaciones entre sus acciones y sus objetivos”. (Sanabria, 2006)

A nivel nacional se desarrollaron investigaciones con temáticas relacionada a la comunicación y la toma de decisiones:

En Managua, Nicaragua en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua (Granjas & Barahona, 2016), realizaron un seminario de graduación sobre: La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial, con el propósito de determinar la importancia de tener una buena comunicación en el propósito administrativo e identificar la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones para conocer los elementos claves que intervienen en la toma de decisiones en una organización, los resultados fueron, la comunicación toma un rol importante en todas las áreas, ya sea que se de forma formal e informal, esta aumenta la calidad y la eficiencia tanto en el desempeños de los empleados como en el producto o servicio que este oferta.

En Managua, en RUCFA de la UNAN Managua, (Madrigal & Morales, 2014), realizaron Seminario de graduación titulada: “Organización y Toma de Decisiones” cuyo propósito fue “Analizar la incidencia que tiene el proceso de toma de decisiones dentro de la organización” Los principales resultados fueron: Existe incidencia de la fase de la organización con la toma de decisiones, ya que esta, repercute directamente con el rumbo de la misma. Puesto que el proceso de la toma de decisiones empresarial se establece tomando en cuenta los aspectos generales de la organización.

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

Esta investigación está encaminada hacia las medianas empresas a buscar nuevos caminos hacia el futuro mejorando los canales de comunicación para transferir información a todo el circuito organizacional para la toma efectiva decisiones.

El propósito de la realización de este estudio, en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, es analizar la comunicación y la toma de decisiones, como variables esenciales dentro de su ambiente de desarrollo, dado que hoy en día muchas empresas enfrentan problemas serios de comunicación para tomar decisiones por la falta de información veraz y objetiva, en virtud a esta problemática la presente investigación sería sin duda alguna una herramienta de análisis para El Hotel y Restaurante Selva Negra, en efecto será de gran utilidad para examinar su contexto en cuanto a la comunicación y la toma de decisiones partiendo de los resultados

obtenidos, y así de esta manera tomar de ser necesario medidas de futuro para mejorar los canales de comunicación, los medios o codificar mejor la información, o mantener los niveles de trabajo.

Para la presente investigación se definió el siguiente diseño metodológico:

Según su enfoque filosófico la presente investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos, entendiéndose que “se parte de una premisa: la investigación cuantitativa es seria y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno. De las ciencias exactas han tomado el modelo cuantitativo las ciencias sociales, incluidas la economía y la administración.” (Pérez & Sandoval, 2007)

Dicho de otra manera, en el enfoque cuantitativo de una investigación los datos recopilados por medio de los instrumentos y técnicas de recolección son utilizados para dar respuesta a los objetivos específicos, en base a una medición numérica con análisis estadístico, para determinar patrones de comportamiento y describir lo que se investiga.

En la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo en el momento que se procedió a procesar los datos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, por medio de Microsoft Excel y expresado en términos porcentuales.

Enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7)

De acuerdo a la temática que se expone acerca del enfoque cualitativo, el enfoque cualitativo de una investigación los datos recolectados no necesitan una medición numérica para verificar la validez y confiabilidad en la interpretación de las preguntas de investigación.

Los elementos cualitativos que se tomaron en cuenta durante el proceso de esta investigación fueron determinados a través de la aplicación de instrumento de recolección de datos como la entrevista al gerente y la guía de observación que se aplicó en la empresa para observar algunos elementos de las variables de estudios, estas técnicas de recolección no necesitaron tener medición, la información recolectada fue utilizada para enriquecer el análisis de la información cuantitativa, a manera de complemento triangulación de la información.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es una investigación descriptiva, para Danhke, (1980) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, págs. 102, 103)

De acuerdo a la temática anterior una investigación es descriptiva cuando permite detallar situaciones o eventos de cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando especificar propiedades importantes de personas o de cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis, es decir, consiste en llegar a conocer la situación, costumbre y actividades predominante a través de la descripción exacta de las actividades procesos que una empresa realiza por medio de sus colaboradores.

Por consiguiente y de acuerdo al estudio realizado en El Hotel y Restaurante Selva Negra, es una investigación descriptiva centrándose en el análisis y descripción de las especificaciones y características de la comunicación y la toma de decisiones, describiendo así cada uno de dichas variables de estudios, partiendo de las encuestas aplicadas a los colaboradores, entrevista al gerente y guía de observación desarrollada durante el proceso de recolección de datos en la empresa.

Según el diseño es una investigación no experimental La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se da en su contexto natural, para

después analizarlo. Como señala Kerlinger y Lee, (2002): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 205)

Por consiguiente, la investigación no experimental consiste en observar fenómenos del medio natural que nos permitirán conocer resultado de lo que se vive y se hace en el contexto o proceso que todas las empresas efectúan en el día a día claro está que trabajando de la mano con los superiores para conducir a la empresa al éxito de todas sus actividades.

Por otra parte la presente investigación es no experimental, porque se observa el comportamiento de las dos variables de estudio la comunicación y la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, aquí se analizara el contexto en cuanto al campo de aplicación de estas dos variables, no se manipula las variables, se observan en su ambiente natural, solo se realiza el análisis y se hace inferencia con los datos obtenidos por medio de la aplicación de instrumentos de investigación.

Según la amplitud y orientación del tiempo el presente trabajo tiene es de corte transversal, tomando en cuenta que se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia, e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 208)

Una investigación de corte transversal según lo que expone el autor, es aquella donde el investigador reúne toda la información en solo momento y un tiempo dado, para cumplir con el propósito de describir el comportamiento las variables de estudio durante el periodo que se realiza la investigación, aquí se tiene que crear soporte y evidencias de los que se ha descubierto dentro del estudio, en este caso se soporta en las entrevistas, encuesta, guías de observación, fotografía y video, u cualquier otro medio que el investigador desee para sustentar la información.

Según los antes mencionados por el autor la presente investigación es de corte transversal debido a que se realizó en el primer cuatrimestre del año 2019, siendo un tiempo único, con el objetivo de analizar las variables comunicación gerencial y toma de decisión de la empresa Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa.

### **Población o universo**

Para Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal, 2010, pág. 160)

Como describe el autor la población viene siendo el conjunto de persona que habitan en un mismo lugar, en este caso llamamos población a todos los trabajadores que de una u otra forma prestan su servicio a dicha empresa, de donde obtendrán los resultados del tema de estudio.

En esta investigación la población total son todos los colaboradores que en la totalidad se compone de 31 trabajadores, que prestan sus servicios en el Hotel Selva Negra, los que fueron objeto de estudio.

### **Muestra**

La Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010, pág. 161)

La muestra es subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse y delimitarse de ante mano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

En otras palabras, según las dos definiciones antes expuestas, la muestra es una parte de la población o universo que se toma para realizar un estudio, porque es

un subconjunto de la población con las mismas características, donde se obtendrá la información para la investigación a través de la aplicación de instrumento de recolección de datos como son la entrevista, encuesta y guías de observación directa, para analizar y hacer inferencia respecto a las variables de estudios.

Para determinar el tamaño de la muestra, se debe conocer si la población es finita o infinita, pero antes de todo tiene que determinar el tipo de muestreo o métodos de muestreo, si es probabilísticos o no probabilístico, para calcular el tamaño de la muestra de la presente investigación fue por medio del método probabilístico aleatorio simple.

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 176)

Por tanto, el muestreo probabilístico se expresa que todas las unidades que conforman la población tienden a tener la misma posibilidad de ser elegido, donde expresa que una muestra probabilística se obtiene cuando se ha definido muy bien las características del objeto de estudio que es la población, además se debe determinarse el tamaño de la muestra que sea representativa, esta posee las características definida para la población de la cual está tomada.

Dentro del método del muestreo probabilístico se elige el muestreo aleatorio simple. En investigación, el muestreo aleatorio simple se utiliza cuando en el conjunto de una población, cualquiera de los sujetos tiene la variable o variables objeto de la medición. (Bernal, 2010, pág. 164)

En cuanto a lo que es el muestreo aleatorio simple se refiere a que la población debe tener las características definitorias planteadas en la formulación del proyecto de investigación las cuales están sujetas a medición.

Ahora bien, cuando la muestra es probabilística, se debe calcular el tamaño de muestra previamente, luego se procede a utilizar cualquiera de los siguientes métodos para la selección de las unidades de muestreo. (Monje, 2011, pág. 126)

En cuanto a la temática ante expuesta, si el investigador decide tomar el muestreo probabilístico para determinar la muestra se tiene que calcular el tamaño, la cual tiene que ser representativa y los resultados tienen que hacer inferencias en a la población o universo de estudio.

Por tanto, para este estudio se determina el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula estadística detallada a continuación.

Para estimar el tamaño de la muestra representativa de la población aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q} \text{ (Bernal, 2010, pág. 183)}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Número total de la población

Z= Nivel de confianza o margen de confiabilidad= 1.96

P= Probabilidad de Éxito= 0.5

Q= (1-P) probabilidad de fracaso= 0.5

E= error de estimación (diferencia máxima entre la proporción muestral y la proporción proporcional que el equipo investigador está dispuesto aceptar en función del nivel de confianza definido para el estudio). En este caso E= 0.05

Sustituyendo valores tenemos que:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) (0.5)(31)}{(0.05^2)(31-1) + 1.96^2 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) * 0.5 (0.5)(31)}{(0.025)(30) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

Entonces:

$$n = 28.75449102 \approx 29$$

La muestra para nuestra investigación es de 29 colaboradores, la cual es una muestra representativa del total de la población que son 31 trabajadores.

Por otra parte, los métodos que se aplicaron para la recolección de información en el presente trabajo investigativo son los teóricos como: el inductivo, deductivo, análisis, síntesis.

El método inductivo consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno. El método inductivo supone tener datos parciales confiables, a partir de ellos, concluir que hay características que se repiten una y otra vez. Supone atención en los datos, en lo observado. En la inducción se pasa de la práctica de la observación a la generalización teórica. (Pérez & Sandoval, 2007, pág. 34)

Este estudio se aplica el método inductivo, ya que se parte de respuestas individuales que van de lo particular a lo general para formular conclusiones que suelen ser sustentadas a través del procesamiento de datos obtenidos por medio de la encuesta a trabajadores, entrevista al gerente y la aplicación de guía de observación, para mayor veracidad de los resultados obtenidos, logrando formular conclusiones generales.

Método deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, pág. 59)

Por consiguiente el método deductivo es el que permite recopilar toda la información necesaria para sustentar la investigación, en esta parte el investigador procede a recoger datos preciso para comprobar si en la realidad sucede lo define la teoría, donde se formula hipótesis que es enunciado escrito la cual puede ser aceptada o rechazada en los resultado de la investigación, esta se origina a partir de la construcción de un marco teórico, por tanto para hacer inferencia de la realidad con lo que dice la teoría se recopilan datos por medio de entrevista, encuestas, guía de observación, para ver el análisis de la realidad, para confirmar si la hipótesis es verídica o falsa.

Sin embargo en la presente investigación el método deductivo fue aplicado para recoger datos e información para verificar el comportamiento de las variables de estudio en el contexto actual, del hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, partiendo primeramente de la elaboración de un marco teórico que contempla la parte conceptual en cuanto a los indicadores que se derivan de las variables, también se aplicaron instrumento de recolección de datos como; la entrevista, encuestas y guía de observación, para dar respuestas lógicas a los objetivos planteados, a partir del análisis de la información y la realidad vivida en esta empresa.

Algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado. El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. (Pérez & Sandoval, 2007, pág. 33)

Según Jesús Ferrer (2010). El método analítico, consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para observar su relación con las demás y llegar a su esencia. Este método ayuda a conocer más a fondo el objeto de estudio. (López, 2016, pág. 55)

En otras palabras, el método analítico permite al investigador poder separar en partes su investigación, es decir desarrollar un análisis por parte, para tener una visión

clara de lo que se investiga acerca del estudio respecto a cada variable, y de esta manera describir claramente cada una de las variables objeto de estudio.

Por lo tanto, en el presente estudio aplicado en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, el método analítico fue desarrollado mediante la elaboración de los resultados de la operacionalización de las variables, en este caso la comunicación gerencial y la toma de decisiones, para describirlas y así de esta manera poder describirlas con la información aportada por los instrumentos de recolección de datos, que permitieron formular conclusiones generales, dando de esta manera respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Para Bernal Torres, (2010) El Método sintético Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (pág. 60)

En otra definición se tiene la de Rodríguez Moguel (2005) quién define el método síntesis como “El proceso mediante el cual se relaciona hechos aparentemente aislado y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. (Pág. 30)

El método sintético en una investigación según lo expuesto anteriormente, es un proceso que reúne todos los elementos que se encuentran alejados de una investigación, para hacer comparaciones de los hechos con la teoría aplicada y estudiarlo en un todo.

En la investigación aplicada al Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, el método sintético implica la reunión y el análisis de la información recopilada en campo a través de las encuestas a colaboradores, la entrevista al gerente y guía de observación que se aplicó a la empresa, las cuales fueron analizada mediante la estadística inferencial, por medio del uso de gráficos y tablas para la interpretación y el análisis, juntando dos contexto diferente lo que se expone teóricamente y la realidad que se vive en este Hotel, reflejándose así en el resumen de la investigación.

De igual manera se emplearon métodos empíricos para la recolección de datos en el Hotel selva Negra de Matagalpa, como la entrevista dirigida al gerente, encuesta a colaboradores y guía de observación aplicada a la empresa.

## Entrevista

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (Behar, 2008, pág. 55)

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. (Bernal, 2010, pág. 194)

Ahora bien según las definiciones antes descritas, las entrevistas son una técnica con la cual se puede obtener información valiosa para el complementar una investigación, esta consiste en crear un formulario de preguntas respecto a las variables de estudio retomando los indicadores para cada variable, una vez ya formulado se convierte en una formal para establecer un dialogo en el cual se va a interactuar un entrevistado con el entrevistador con el fin de probar una realidad existente con la información proporcionada y recopilada.

Así mismo la técnica de la entrevista fue muy necesaria para recolección de información en esta investigación la cual contenía un formulario de preguntas abiertas y dirigida al gerente del Hotel y Restaurante Selva Negra, se estableció un contacto directo con este, las respuestas a las preguntas fueron muy razonables, la conversación se desarrolló cordialmente, el gerente aportó muchos datos de interés para el propósito de la investigación.

## Encuestas

El método de encuesta resulta adecuado *para* estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar. Su utilización se puede asumir bajo distintos enfoques: investigaciones descriptivas; investigaciones comparativas y evaluativas complementadas con observaciones u otro tipo de medidas; estudios retrospectivos, exceptuando los estudios históricos, y experimental, aunque no es lo más indicado. (Monje, 2011, pág. 135)

Dicho de otra manera, la encuesta es una técnica de recolección de datos en cuanto a las características que posee el universo, por tanto, su aplicabilidad puede ser usadas en investigaciones de carácter descriptiva, comparativa y evaluativa, complementadas con observaciones acerca de los fenómenos que acontecen al alrededor del proceso de investigación. No obstante, en una encuesta se pretende tener un perfil de la población conforme a las características que definen a la población relacionada a las variables objeto de estudios.

En este particular la encuesta utilizada en esta investigación busca tener un perfil de la población, dado que se aplicó a una muestra representativa de dicha población. En este caso se aplicó a una muestra representativa de 29 colaboradores, un universo de 31; esta muestra posee las características comunes de la población, por tanto, la encuesta está encaminada a obtener información sobre todo los aspectos relacionados con las variables comunicación gerencial y toma de decisiones.

## Observación directa

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. (Behar, 2008, pág. 68)

Otra definición de observación directa: Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y

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

En cuanto a lo que es la observación según las definiciones anteriormente descrita es otra de las técnicas de recolección de datos, el investigador crea una guía de aspectos a observar, siguiendo un proceso sistemático secuencial, el cual le permitirá obtener información, en otras palabras, comprobar lo que se está investigando, si está presente o no, de acuerdo a los parámetros de investigación respecto a las variables de estudio presente en la investigación.

Por tanto, la guía de observación directa fue esencial en esta investigación, aquí se aplicó este instrumento para obtener información, la cual complementa el análisis y discusión de los datos obtenidos en la encuesta, así mismo con los obtenidos en la entrevista que se realizó al gerente.

El tratamiento de la información en una investigación es fundamental, cuando se refiere al medio aplicado para llegar a la esencia de una información, bien porque esta no se conozca o porque este desorganizada y sea necesario su organización y procesamiento ordenado (Guzman, 2014).

En cuanto a la temática que se expone anteriormente sobre el tratamiento de la información, se refiere al medio que se utiliza para procesar la información de un estudio realizado y tener un documento final bien ordenado, que se origina a partir de un bosquejo. Es importante destacar que hoy en día los académicos requieren de la utilización de programas computarizados para tratar la información después del levantamiento de datos que se obtienen de las fuentes de investigación.

Sin embargo el procedimiento de análisis de la información en esta investigación fue a través del programa computarizado de Microsoft Excel, donde se procesaron datos y se crearon los gráficos con sus respectivos cuadros de texto, por otra parte se

utilizó el programa de micro office Word, y hacer la inferencia de las características de las variables objeto de estudio a partir de los datos recolectado en la entrevista, encuestas y guía de observación.

Las fuentes primarias para investigación fueron las entrevistas, encuestas y la guía de observación directa, que permitieron tener un contacto con el objeto de estudio, así mismo las fuentes secundarias para la obtención de información en este seminario fueron los libros consultados, estudios realizados por investigadores que tienen relación con la temática abordada en la presente investigación, en este particular se destacan los antecedentes, por otra parte las fuentes terciaria para esta investigación son bibliografía de bibliografía, revistas tomada de internet y diccionario, entre estas también están los documentos y libros consultados a través de la biblioteca virtual de la UNAN-MANAGUA.

## II. JUSTIFICACION

El presente estudio pretende abordar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre de 2019.

El propósito de la investigación es analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en el Hotel Selva Negra del municipio de Matagalpa, así como describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan, también explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen, por último valorar la comunicación y la toma de decisiones.

La importancia de esta investigación radica, en que un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación, para lo que es necesario la aplicación del arte de escuchar, en el campo del liderazgo personal. Por otra parte, las personas que toman decisiones basadas en el sentido común, podrán valorar que la toma de decisión fundamentada en procesos racionales, es vital para la sobrevivencia de toda organización.

Este trabajo de investigación, tendrá un impacto positivo en el desarrollo de las medianas empresas, ya que las variables de estudios de este seminario, son claves esenciales para el éxito de toda empresa. Por lo tanto esta investigación fue una oportunidad importante para la graduación de sus autores, ya que pudieron poner en práctica y fortalecer los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

En el caso de la empresa los resultados de la investigación se convierten en una herramienta de diagnóstico, que le ayudara a tomar medidas a futuro, para mejorar los procesos de comunicación gerencial y la toma de decisión en el Hotel y Restaurante Selva Negra. Además este trabajo investigativo será de gran utilidad a estudiantes y docentes del departamento de ciencias económicas y administrativas, ya que les servirá como medio de información y de antecedente de investigación, por tanto, servirá como una fuente de consulta biblioteca Rubén Darío de la FAREM – Matagalpa.

### **III. OBJETIVOS:**

#### **General:**

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, en el primer cuatrimestre de 2019.

#### **Específicos:**

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa.
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones.

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Comunicación Gerencial.

Según Abraham Nosnik, la comunicación gerencial: “Es el conjunto de mensaje que ocurre entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar en lo posible la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización. (Castro, 2004, pág. 119)

La comunicación gerencial en otras palabras es la que ocurre entre el gerente de una empresa y sus colaboradores, para coordinar y asignar tareas, y lograr la efectividad de los miembros en la ejecución de planes de trabajo y actividades en cada nivel.

Por otra parte en el hotel y restaurante selva negra de Matagalpa, se aplica la comunicación gerencial, donde el gerente por medio de la entrevista, dio a conocer que se implementa a diario, para fortalecer la efectividad de los grupos de trabajo.

#### 4.1.1. Tipos de comunicación.

##### 4.1.1.1 Comunicación Interpersonal.

La comunicación interpersonal es el proceso mediante el cual los seres humanos intercambian mensajes utilizando cualquiera de sus cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto. Puede llegar a ser muy turbulento pues es subjetivo puesto que depende de los estados de ánimos, percepciones, valores y motivos personales. (Traverso, Williams, & Palacio, 2017, pág. 20).

Al respecto, se puede decir que la comunicación interpersonal, es la forma mediante el cual, los seres humanos intercambiamos mensajes con otras personas,

para poder resolver y analizar la realidad, y obtener respuesta sobre lo que se desconoce, para enterarse de lo que está pasando o acontece en el ambiente.

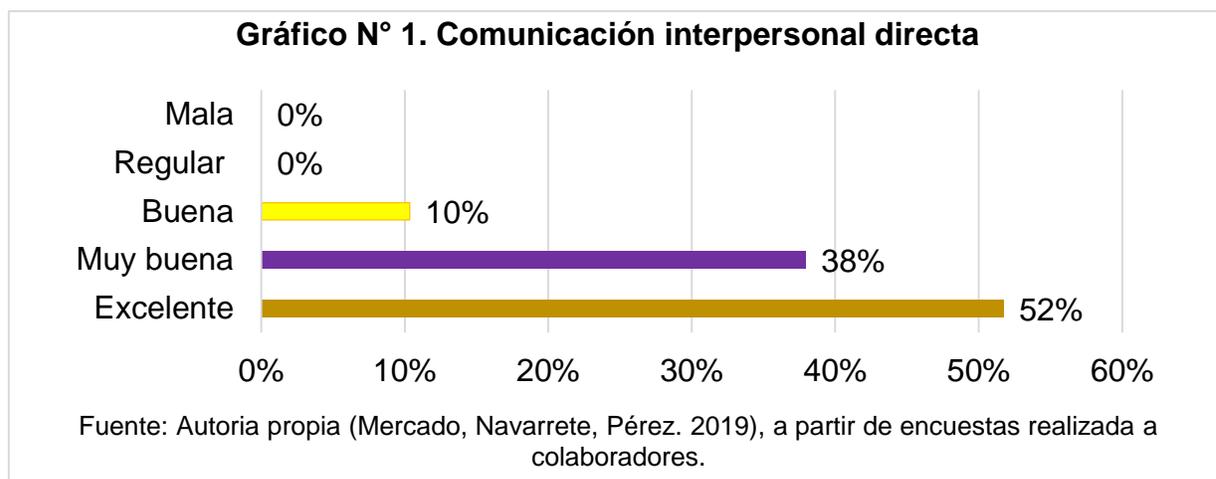
Por consiguiente la comunicación interpersonal en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa ocurre con mucha frecuencia, los miembros colaboradores comparten e interactúan a diario comparten información, se envían mensajes a través del uso de sus cinco sentidos con gestos, movimiento del cuerpo, las señas, y otros medios escritos.

### a. Interpersonal Directa

Según (Zuñiga, 2018) “la comunicación interpersonal directa es aquella que se da uno a uno, generalmente existe una retroalimentación”.

Para (Pavia, 2014) “Es aquella que se da entre los individuos dentro de un mismo contexto temporal y espacial”

La comunicación interpersonal, se entiende que es la que se da de persona a persona, pero también puede darse entre grupos de personas, tomando cuenta que en el proceso de la comunicación hay una interacción mutua, de intercambio de ideas, criterios, conceptos, opiniones entre otras, donde los mensajes expresados deben ser claros.



De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas, se observa la gráfica N° 1, que un 52% de los colaboradores afirma es excelente, el 38% lo califica como muy buena y solo un 10 % buena, como se puede apreciar la tendencia de esta comunicación es excelente.

En la entrevista el gerente expreso, que la comunicación interpersonal es bastante buena, dada por la experiencia y la confianza de los colaboradores algunos tienen 10 a 25 años, aparte de manifestar que la relación es amena, entre las áreas del hotel, compartiendo como familia realizando actividades de grupo, compartiendo ideas y conociendo las necesidades de los colaboradores, por lo cual se observó que la comunicación se basa en el respeto, la amabilidad y cortesía entre gerente y subalterno.

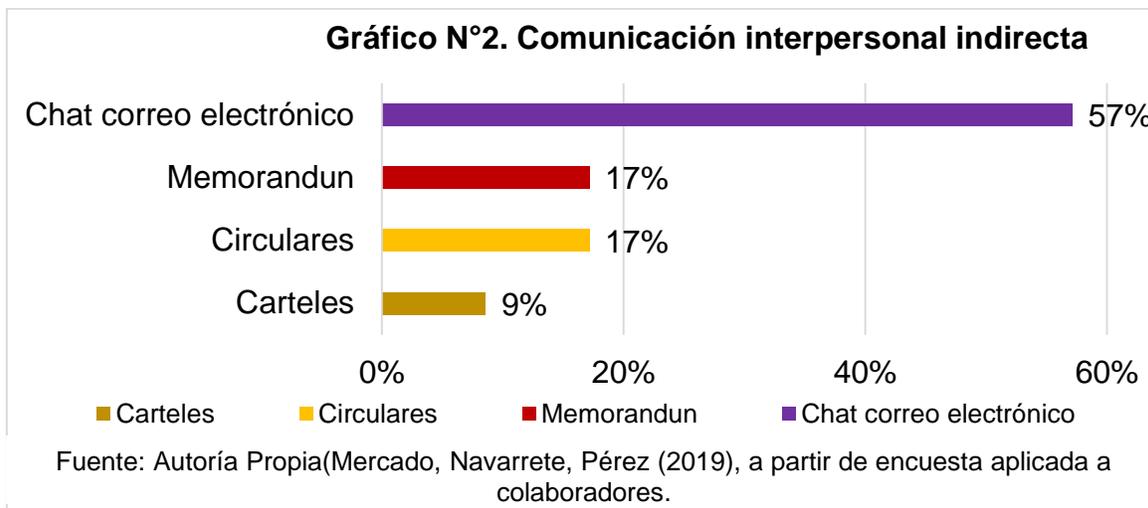
Se entiende entonces, que en el Hotel y Restaurante Selva Negra, tiene una excelente comunicación interpersonal entre superior y subordinados, la cual es recíproca entre sí, de tal manera que se hace necesario continuar en el esfuerzo por mantener y superar los niveles de comunicación en la empresa para alcanzar un 100 % de opiniones favorables a fin de facilitar el proceso de toma de decisión para el éxito de esta empresa.

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

Esta comunicación también se da entre el emisor y el receptor pero para ello se usa herramienta que sustituye el hecho de tener que estar en el mismo espacio y tiempo. Estos dos sujetos pueden estar separados a distancia y aún así comunicarse de forma eficiente y eficaz. Estamos ante este tipo de comunicación, cuando usamos: el teléfono, el correo electrónico, una carta, un informe, un aviso. (Garrido, 2015, pág. 114)

Entendiéndose que la comunicación interpersonal indirecta en el campo empresarial, es la que se da entre miembros de una una organización sin tener un contacto directo, como es el caso de llamadas por teléfono convencionales

de una área a otra para consultar un dato, los correo electrónicos para enviar mensajes a otras dependencias, recibir solicitudes de información, una carta enviada a un jefe de área, los informes que se rinde de las actividades realizadas, etc. Por otro lado estan los avisos en carteles, donde el mensaje expresado esta dirigido no solo a una persona, sino, aun grupo amplio de personas.



De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan los medios de comunicación indirecta utilizada en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, el 57% de los colaboradores encuestado, nos dio a conocer de que el medio mas utilizado es el chat por correo electrónico, mientras tanto el 17% establece que, el medio que se utiliza son los memorándum, de igual forma 17 % esta dada para las circulares y el nueve por ciento, de los encuestados expreso que se utiliza carteles para la comunicación indirecta.

En este sentido el gerente a través de la entrevistas manifestó que los medios utilizados en la comunicación indirectas son los carteles, circulares, memorándum y chat por correo electrónico. Por ejemplo cuando hay una visita del MINSA e INTUR, se pegan circulares en cada una de las oficinas para que todos los colaboradores esten preparados para la visita. No obstante, en la guia de observación que se aplicó en la empresa se encontraron avisos pegados en

las paredes como por ejemplo, los roles de los meseros, recepcionista, cocineros y camareros, de igual manera se observó, los mensaje que enviaba por correo electrónico a sus colaboradores.

Por tal razón, es muy bueno que el Hotel y Restaurante Selva Negra continúe utilizando estos tipos de comunicación interpersonal indirecta, entre sus colaboradores, para seguir potencializando el clima laboral y organizacional dentro del hotel.

#### **4.1.1.2 Comunicación Organizacional**

Según Horacio Andrade, conceptualiza la comunicación organizacional como: “El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre esta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. (Castro, 2004, pág. 111)

En otras palabras la comunicación organizacional es cuando las personas interactúan o comparten cualquier tipo de información dentro de una organización, esta puede fluir en todas las direcciones, ya sea en forma ascendente, es decir de abajo hacia arriba, en forma descendente, donde la información lleva una dirección opuesta a la ascendente, además en sentido horizontal y diagonal.

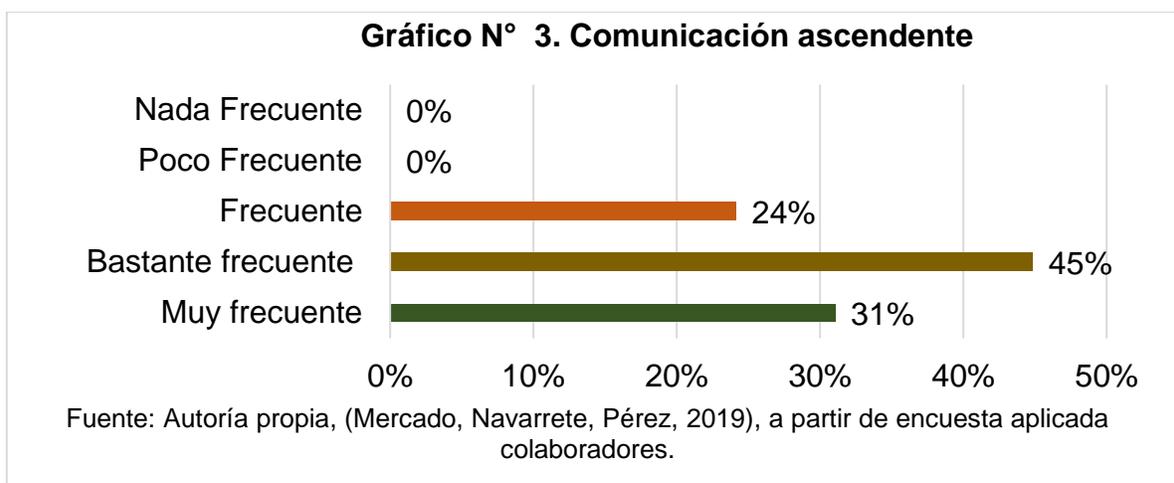
Más sin embargo en el hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, la comunicación organizacional, se utiliza mediante la participación de todos los miembros en la toma de decisiones, lo que esto conlleva a tener resultados agradable a la empresa.

##### **a. Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es la forma por la cual los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores y esta se transmite cuatro tipos de mensajes: lo que están haciendo los subordinados, los problemas laborales sin resolver, las sugerencias

para mejorar, lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo. (Hernández, 2013, pág. 12)

La comunicación ascendente dicho de otra manera según el autor es aquella donde la información como esencia de la comunicación fluye desde los niveles más bajo, hasta los niveles más altos dentro de una estructura organizacional. Los empleados brindan informes de sus labores a la gerencia, comunican sus tareas realizadas.



Para considerar la comunicación ascendente en el Hotel y Restaurante Selva Negra, se usa la gráfica N° 3, creada a partir de las encuestas aplicada a los colaboradores que prestan sus servicios en este hotel, donde un 45% de los encuestados considera que este tipo de comunicación fluye bastante frecuente, mientras tantos un 31 % considera que esta comunicación se da muy frecuente, de igual manera el 24% manifestó que el flujo de la comunicación de colaboradores hacia la gerencia es frecuente, donde en términos medio la muestra lo calificó bastante frecuente.

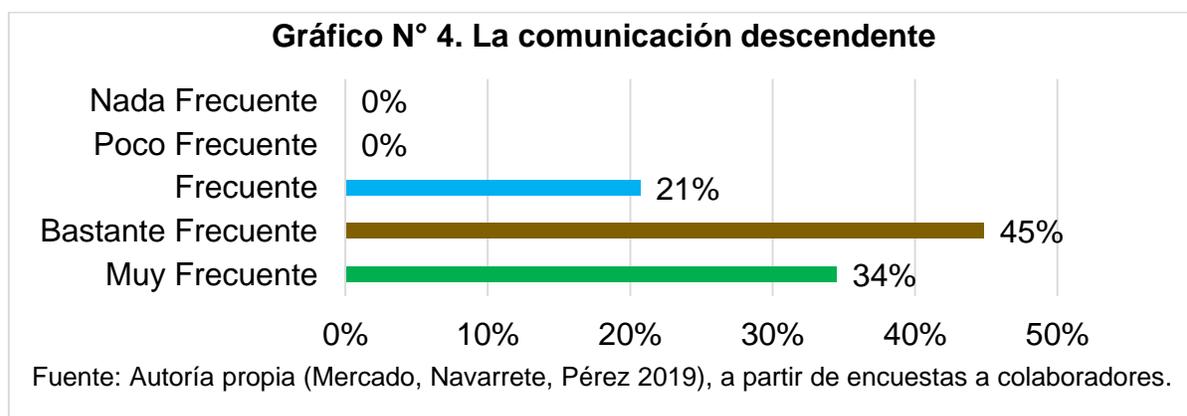
Por otra parte, en la entrevista con el gerente expresaba que la comunicación de subordinados a jefes es diario por situaciones diversas, pero la mayoría de las veces lo tratan de líderes a gerencia, ya que cada área tiene su propio líder considerándose el flujo de la comunicación como bastante frecuente.

En contraste con los resultados, tanto de las encuestas como la entrevista al gerente, la comunicación ascendente en esta empresa se da bastante frecuente, donde los subordinados se sienten libres de dar a conocer las tareas realizadas, para resolver problemas cotidianos, hacer algunas sugerencias, dar a conocer sus ideas y opiniones, aquí es importante destacar que la comunicación sigue la jerarquía para comunicarse la cual es muy importante para la toma de decisiones.

### **b. Comunicación descendente**

La comunicación descendente se presentan cuando los superiores envían mensajes a sus subordinados de la siguiente manera: instrucciones para el trabajo (Explicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo), lógica del trabajo (Explicaciones de la relación entre una tarea y otra), procedimientos y prácticas (Información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios), retroalimentación (Información sobre la eficacia de una persona), adoctrinamiento (Información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando como deben relacionarse con ella). (Hernández, 2013, pág. 12)

Según lo expresado en el párrafo anterior la comunicación descendente es cuando los altos directivos se comunican con los niveles más bajos dentro de la jerarquía de la organización, un ejemplo es cuando los directivos hacen saber acerca de los planes a sus colaboradores, dan a conocer una política aprobada dentro de la empresa.



De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores sobre la comunicación descendente indicaron que la frecuencia del flujo de la comunicación es bastante frecuente con un 45%, muy frecuente 34% y frecuente el 21%. La media de estos datos determina que en esta empresa existen niveles de comunicación descendentes bastante frecuente, los que constituye una fortaleza al momento de la toma de decisión.

Al entrevistar al gerente dio a conocer que es bastante frecuente el flujo de la comunicación, muy fluida y buena para la motivación hacia el subordinado, un ejemplo que daba es que si alguien está de cumpleaños se les comunica a los líderes de grupo y a su vez los que están a mando de cada uno de ellos sin que se dé cuenta la persona se preparan para cantarle la mañanitas y preparar un pastel.

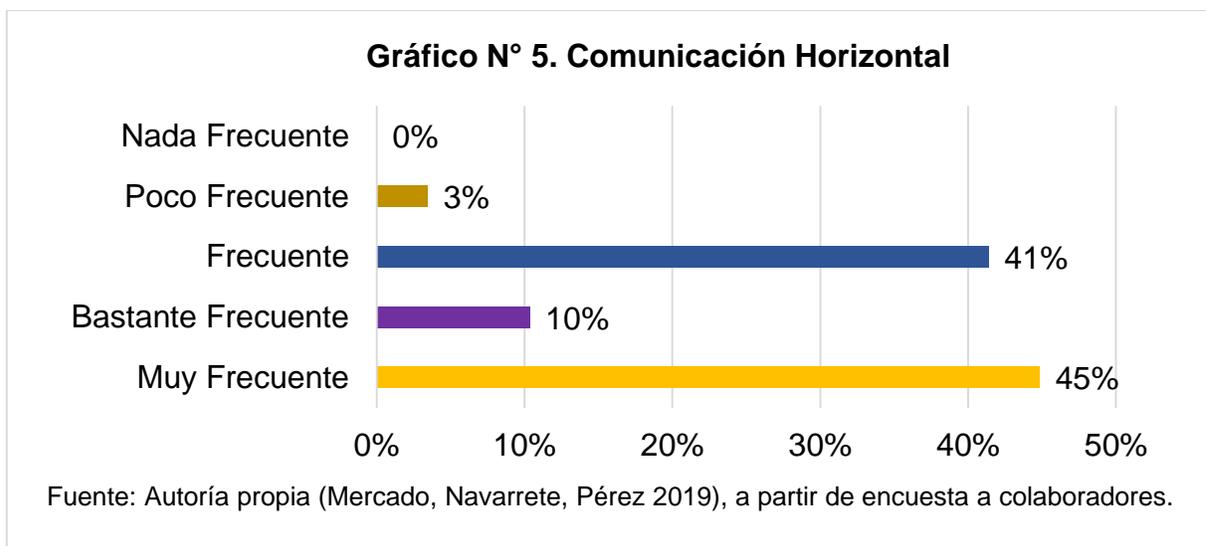
Por tanto se considera que la comunicación descendente es muy importante para la empresa, en la motivación del personal, porque fomenta el trabajo en equipo y fluidez de la información en cada nivel jerárquico, por consiguiente es muy relevante seguir estimulando este tipo de comunicación para la motivación y satisfacción laboral dentro del Hotel.

### **c. Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal está compuesta por mensajes entre individuo del mismo poder jerárquico, puesto o posición dentro de una organización, este tipo de comunicación se da entre persona de la misma división de una empresa y tiene cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos, construir entendimiento. (Hernández, 2013, págs. 12,13)

La comunicación horizontal, comprende un tipo de comunicación organizacional que en este caso esta referida a la que fluye en una direccion plana, porque la interaccion que hay ocurre entre empleados que estan en el mismo nivel, que necesita comunicarse, cuestiones de interés mutuo, por ejemplo: un CPF, que hace entrega

formal de su posición de trabajo a otro y donde se dan a conocer, listas de medios bajo su responsabilidad.



Por el contrario en los resultados que se presentan en la gráfica a partir de las encuestas aplicada a colaboradores del Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, el 45% de los encuestados expresó que la comunicación ocurre muy frecuente, así mismo el 41% consideró que la comunicación se da frecuente, un 10% manifestarán que bastante frecuente, y por último un 3% consideraba poco frecuente, por lo que se considera que la comunicación al mismo nivel es muy frecuente, tal es el caso de las áreas de cocina, los meseros y cocineros se comunican frecuentemente para ver cual es el menu o el platillo que requiere el cliente.

En la entrevista con el gerente considera la comunicación entre el personal del mismo nivel buena, aunque siempre hay algunos inconvenientes o algunos roles, el líder de ese área debe saber manejar esos tipos de situaciones.

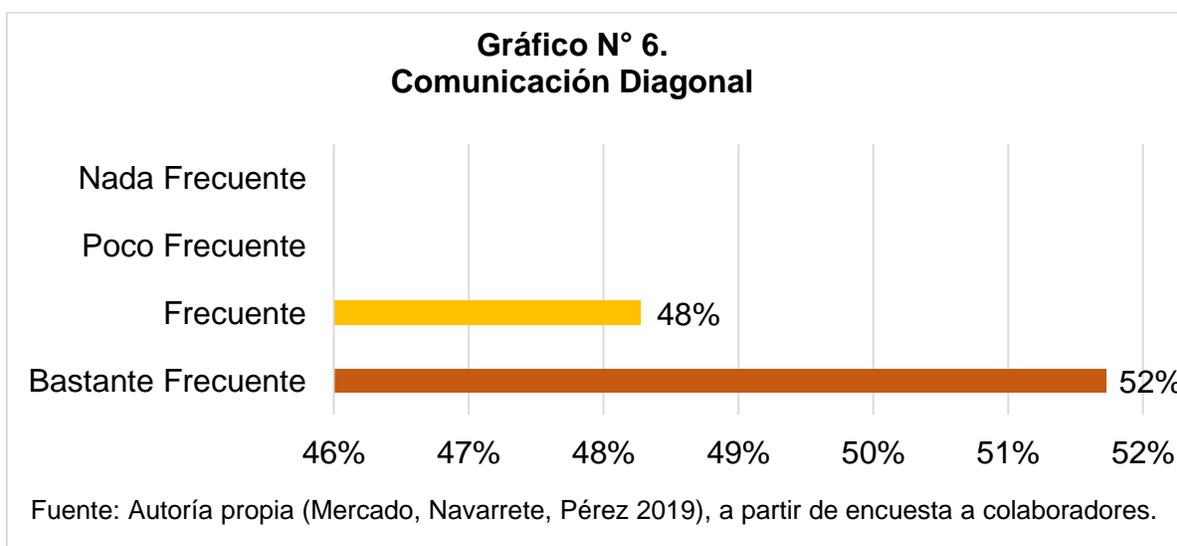
Por tanto de acuerdo a la frecuencia con que fluye la comunicación entre el personal del mismo nivel, este tipo de comunicación es muy común dentro del contexto de desarrollo y ejecución de tarea de cada uno de las áreas del Hotel Selva Negra, esta permite construir entendimiento, cuando hay conflicto entre el personal de una misma área, las discusiones, los llamados de atención, evitar en gran manera la sobre

carga de información y ser justo para delegar tareas, es importante mantener esta frecuencia de comunicación en el Hotel para desarrollar mejor los planes operativos y cada una de las actividades.

#### d. Comunicación Diagonal

La comunicación diagonal o flujo diagonal de la información, se da entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, si no que cruza la cadena de mando. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 463)

La comunicación diagonal, se comprende, que es la interacción que hay entre miembros de una organización que están en diferentes niveles dentro de una estructura organizacional y que no tienen relaciones directas, pero que el intercambio de información o de consulta requiere apresurar el proceso, se efectúa generalmente cuando los miembros de apoyo o asesoramiento interactúan con los gerentes de líneas de las otras áreas funcionales, ignorando en este caso la cadena de mando.



Por otra parte en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, la comunicación diagonal es bastante frecuente así lo reflejó el 52% de los colaboradores encuestados y el 48%, da a conocer que este tipo de comunicación se da frecuentemente, los datos reflejan que la comunicación diagonal fluye de forma muy satisfactoria entre el personal subalterno y los jefes de diferentes áreas.

Por lo tanto el gerente expresa que se respetan los canales de comunicación entre jefes y subordinados, deben comunicarse y recurrir a su jefe de área o jefe inmediato para comunicarse con el gerente, en otras palabras la comunicación diagonal es bastante frecuente y muy buena, porque permite poner en pleno conocimiento de las instancias para comunicar o hacer saber una información.

Por lo tanto se considera que se debe continuar implementando este tipo de comunicación en la empresa para generar buenos indicios, para trabajar mejor y evitar la rivalidad entre el personal de una área con la otra y así fomentar las buenas relaciones humanas.

#### **4.1.1.3 Comunicación Administrativa**

La comunicación administrativa crea un ambiente rico de información entorno a cada puesto organizacional, para que quien los ocupe pueda ser efectivo en el mismo y refuerza la institucionalidad de la organización. (Castro, 2004, pág. 115)

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

La comunicación administrativa, como se define anteriormente es el conjunto de mensajes y flujos de información que se da en cada puesto, en cada área, en cada nivel y dentro de una misma división de una empresa dentro de la jerarquía

organizacional, creando un ambiente rico de información, para reforzar la cultura administrativa y la institucionalidad de la organización, así como también la efectividad de cada puesto en cada uno de los niveles organizacionales.

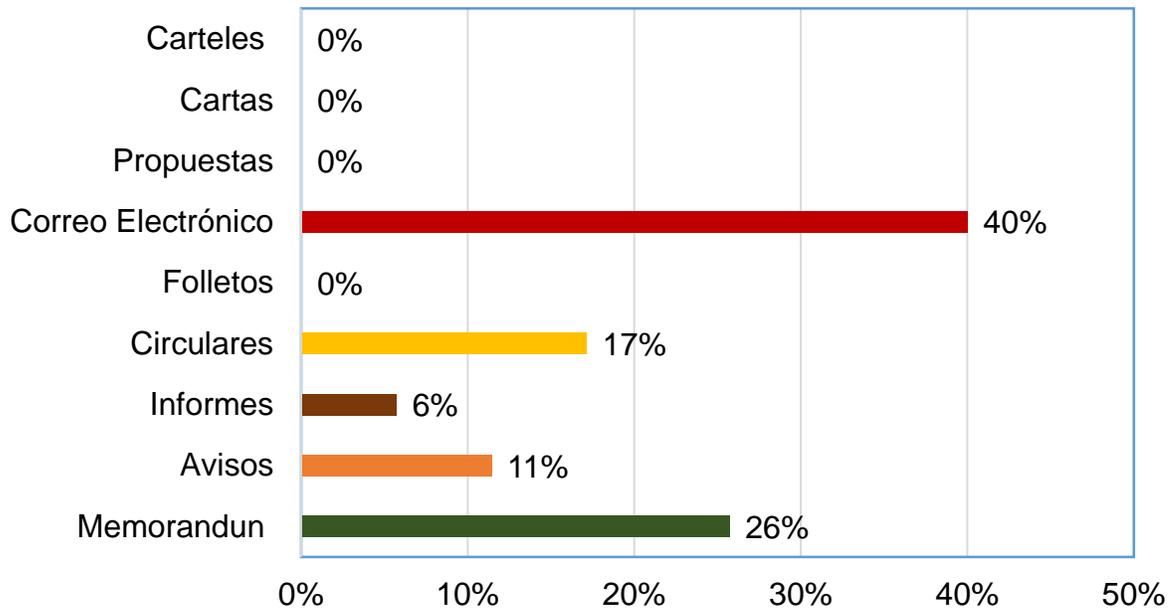
En la aplicabilidad del concepto de comunicación administrativa dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, está en la forma que los mensajes fluyen dentro de cada área ya sea de manera escrita, oral, no verbal y la audiovisual, de igual manera se usa la comunicación electrónica principalmente el correo electrónico, así como también la implementación de la mensajería instantánea con dispositivos móviles ocurriendo en tiempo real, ya utilizado para buscar la efectividad en la comunicación y la toma decisiones.

#### **a. Escrita**

Para (Chamorro, 2015), Son muchas las comunicaciones escritas de las empresas. Por citar sólo unas cuantas hablaríamos de: convocatorias, actas, informes, anuncios, cartas comerciales, circulares, memorándum, saludos, avisos, pedidos, albaranes, facturas, etc. Y desde una perspectiva más moderna tendríamos: entradas a blogs, textos para webs o app's corporativas, tuits, entradas a Facebook, escritos para boletines o newsletters, etc. Ahora bien, si hay una comunicación por escrito por excelencia actualmente, ésta sería el correo electrónico.

Por lo tanto se entiende que los tipos de comunicación escrita utilizados generalmente en las empresas son las actas y convocatorias de reuniones que se levantan después de cada sesión entre directivos, los informes de rendición que hacen los empleados acerca de una actividad, por otra parte están las circulares dando a conocer una decisión tomada o una medida correctiva que deben tomar en cuenta los empleados, las facturas de compras para soportar el gasto, otros medios escritos son las cartas que se utilizan para hacer un llamado de atención por escrito, así mismo están los contratos, ya sean en la inserción de nuevos empleados y de proveedores, de igual manera están los mensajes de correo electrónico que hoy en día han venido a facilitar el desarrollo de la comunicación dentro de las empresas.

**Gráfico N° 7. Comunicación escrita**



Fuente: Autoría Propia Merccado, Navarrete, Pérez (2019), a partir de encuestas aplicada a colaboradores.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel y Restaurante Selva Negra, se obtuvo como resultado que los tipos de comunicación escritos más utilizada son: el correo electrónico con el 40%, memorándum con un 26%, circular con un 17 %, avisos 11 %, y los informes con un 6%, siendo el correo electrónico, los memorándum y las circulares, los que más se destacan.

El gerente expresó que los medios escritos más usados para la comunicación son circulares, correo electrónico y que estos son más a nivel gerencial y esto genera más formalidad. Mediante la guía de observación se examinó que si se utiliza circulares.

Por tal razón es primordial que en el Hotel se utilicen medios escritos como los memorándum, circulares, informes, avisos, carteles para la comunicación porque a través de ellos se crea formalidad, compromiso y seriedad, para la toma de decisión

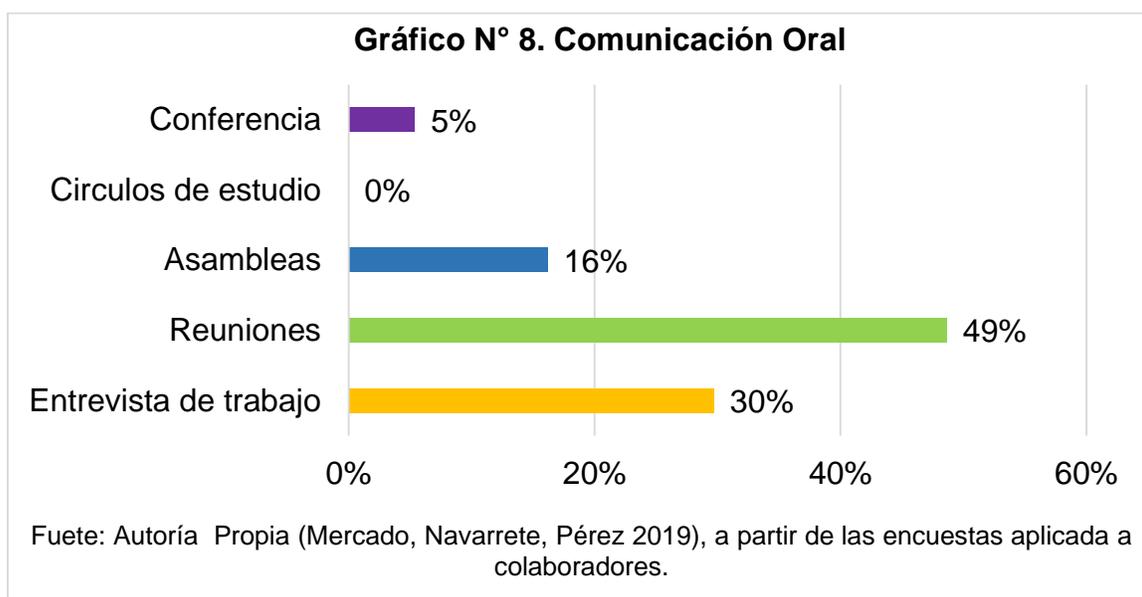
en la gestión gerencial, dejando evidencias de la información que se da a conocer y sirven como medios de base legal.

## b. Oral

Según (Esther, 2009), En la actividad empresarial hay muchas situaciones en las que se recurre al lenguaje hablado: Entrevista de trabajo, diálogo, discusión, debate, conferencias, mesas redondas, foro, etc.

Los tipos de comunicación oral son los siguientes: Asambleas, conferencias, debates, discursos, diálogos, entrevistas, exposición, foros, panel, reunión, simposio. (Bonilla & Freítes, 2014, pág. 09)

En otras palabras la comunicación oral dentro de la actividad empresarial se da mediante las formas de interacción individual y grupal, ya sea en una entrevista, en la discusión sobre una situación determinada, en las conferencias donde se da a conocer el potencial productivo, las exposiciones, las reuniones que se realizan para comunicar los planes operativo a los jefes de área, entre otras técnicas que son utilizada en el contexto organizacional como son los foros, los panel y simposio, para brindar información acerca de sus productos.



En base a las encuestas aplicadas a los colaboradores, las formas de comunicación oral puesta en prácticas son: reuniones con el 49%, entrevistas de trabajo con un 30%, asambleas con el 16 % y las conferencias con un cinco por ciento de aceptación de los encuestados, según los resultados los niveles de comunicación son muy buenos, sobre todo porque se producen de persona a persona.

De acuerdo con la entrevista aplicada al gerente se programan reuniones y las entrevistas de trabajos, pocas veces asambleas. Él manifestaba que dan a conocer el uso de la clínica, o sea los beneficios que hay dentro de ella que a veces es falta de comunicación de la empresa hacia los asegurados por eso ellos gestionan asambleas por parte de la clínica hacia los asegurados de Selva Negra. Dentro de la guía de observación se corroboró que las reuniones son una técnica de comunicación oral, se observó una pequeña reunión entre el gerente y el propietario del Hotel.

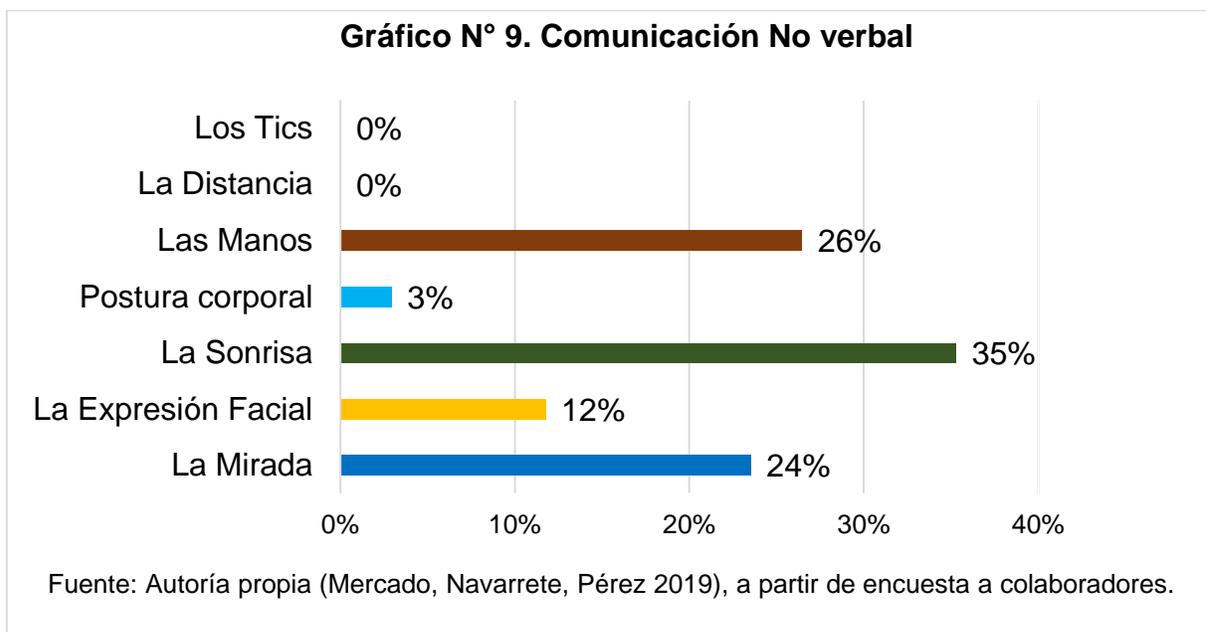
Como se puede ver es satisfactorio estimular este tipo de comunicación a través de las reuniones para capacitar e informar a sus colaboradores de este hotel, así como promover la toma de decisión en grupo.

### **c. No verbal**

La comunicación no verbal se define que en algunas ocasiones el componente no verbal aparece solo, en una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado. En ese sentido, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal: que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se le da a las palabras, las expresiones faciales, la distancia física entre el emisor y el receptor. (Robbins & Judge, 2009, pág. 357)

De acuerdo a lo anteriormente descrito la comunicación no verbal son los movimientos del cuerpo humano. No obstante, la comunicación no verbal – es ese lenguaje corporal que juega un papel importante en cualquier ámbito social, mucho

más en el mundo empresarial en donde un mal gesto puede desacreditar un buen negocio.



Como se puede apreciar en la gráfica en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, los tipos de lenguajes utilizados son: la sonrisa con el 35 %, el uso de las manos con el 26%, la mirada con el 24%, luego la expresión facial con 12%, la postura corporal con un 3%, se destacan el uso de sonrisa y de las manos, ambas ayudan a crear clima propicio para la toma de decisiones.

En cuanto a la entrevista aplicada al gerente dice que ellos tienen protocolo y que deben respetarlo, pero a veces suele darse la comunicación no verbal como por ejemplo; cuando un mesero utiliza las manos para hacer saber al otro que le facilite un cubierto, un vaso, en agradecimiento una sonrisa. De acuerdo con lo observado predominan en el lenguaje no verbal el movimiento de las manos, la sonrisa y la mirada.

En relación con los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados se destacan la sonrisa, el uso de las manos y la mirada dentro de los lenguajes no verbales que se utilizan en esta empresa para expresar o transmitir mensajes, especialmente con personas con capacidades diferentes.

Es muy importante que esta empresa utilice estas formas de lenguaje no verbal, porque ellos cuentan con un recurso humano con capacidades diferentes y para ellos significa un potencial porque tiene habilidad como para los arreglos de bodas, quince años y otros eventos, así como para propiciar la toma de decisiones oportunas.

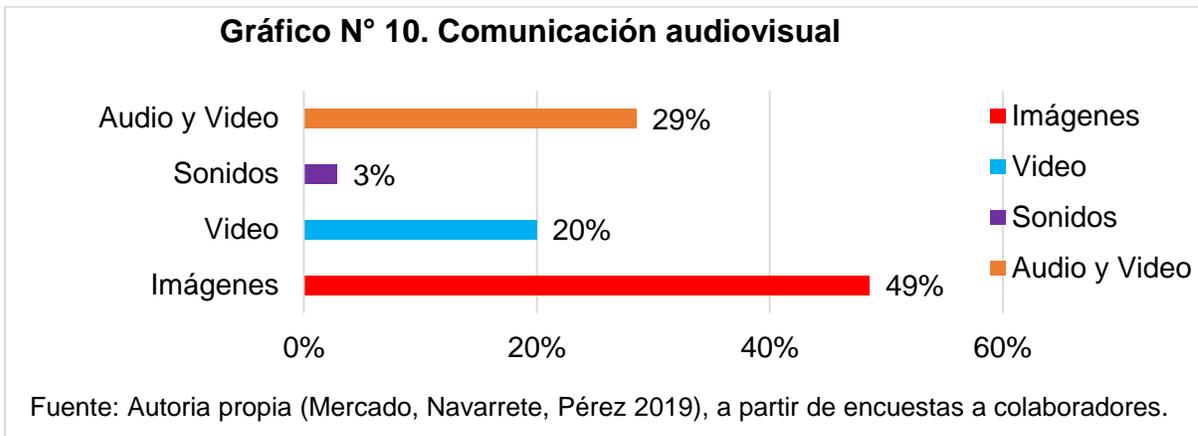
#### **d. Audiovisual**

Para (Codina, 2016) En las producciones audiovisuales es frecuente la necesidad de utilizar imágenes externas a la propia producción, en forma tanto de fotografía como de vídeo. Los motivos para ello son de dos tipos: funcionales (obtener información) o diegéticas (integrarlas en la historia narrada).

La comunicación audiovisual es el proceso mediante el cual se transmiten mensajes que integran elementos visuales y elementos sonoros. Es por tanto, un sistema de comunicación multisensorial. Es un tipo de comunicación cada vez mas utilizado en la empresa, siendo las comunicaciones mas habituales el video y las videos conferencias. (Ganuza & Gutiérrez, 2015, pág. 50)

En relación con lo que dice el autor anteriormente, la comunicación audiovisual, es cuando el contenido de la información va a acompañada del uso de un audio e imágenes, este tipo de comunicación se encuentra en los medios como la radio, cine, internet y televisión, donde el impacto más positivo de este tipo de comunicación se observa en los anuncios de empresas, en un video corporativo, donde ésta incluyen imágenes (fotografías), integran la música para atraer nuevos cliente, retener clientes y así tener mayor competitividad en el mercado.

No obstante la comunicación audiovisual en las empresas tambien se puede emplear para dar a conocer una información o señalar una medida de precaución para identificar las áreas, como ejemplos están los carteles e imágenes en las puertas, ventanillas, pasillo, etc.



Según la encuesta aplicada a los colaboradores se obtiene que el tipo de comunicación audiovisual, más utilizado Hotel y Restaurante Selva Negra, es a través de imágenes con 49%, seguidamente el audio y el video con un 29% y el video con participación del 20% para un 3% de utilización de los sonidos, se puede apreciar un uso bastante equilibrado de la comunicación audiovisual.

En la entrevista aplicada al gerente dio a conocer que la comunicación audiovisual se utiliza para capacitar al personal en cuanto a la atención al cliente, y la gastronomía, se le presenta pequeños videos e imágenes de un antes y un después de la presentación de un plato. No obstante en la guía de observación en el momento que se implementó, se verificó que el Hotel utiliza las imágenes, en la señalización de los lugares, por ejemplo en los baños de hombres y damas y una sala para capacitaciones.

Como se puede apreciar en esta empresa, partiendo de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y guía de observación, la comunicación audiovisual juega un papel muy importante en el ambiente de la comunicación para transmitir mensajes a sus colaboradores así como también para fortalecer su potencial económico a través de la calidad.

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

Según Chiavenato, (2009), refiriéndose a las barreras de la comunicación, expresa que en todo proceso de comunicación existen barreras que representan

obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Las barreras de la comunicación son todos aquellos obstáculos que están presente en el proceso de la comunicación, estas se anteponen para resistirse para a que un mensaje no fluya de manera clara y precisa hasta el emisor, según el autor expresa que son variables que nadie desea tener presente en la comunicación, cuando se pretende expresar claramente una idea o compartir una información, un ejemplo de variables que desearíamos tener son los ruidos que no permiten escuchar bien, otra es la falta de capacidad para retener información expresada verbalmente, las abreviaturas de palabras en escritos, la legibilidad de letras, otra puede ser la falta de claridad, ya sea para leer un mensaje escrito o para revisar un mensaje que se va a enviar.

De acuerdo a la definición de Chiavenato, en el Hotel y Restaurante Selva Negra, se va a encontrar ciertos factores que obstaculizan la comunicación, entre miembros que interactúan compartiendo mensajes orales y escritos, estos factores cambian el sentido de la información, el mensaje que se transmite al finalizar su recorrido por el canal no llega con el mismo sentido con que fue transmitido, porque durante su recorrido sufre cambios en el contenido, puede ser que la información llega con contenidos agregados o el contenido es incompleto.

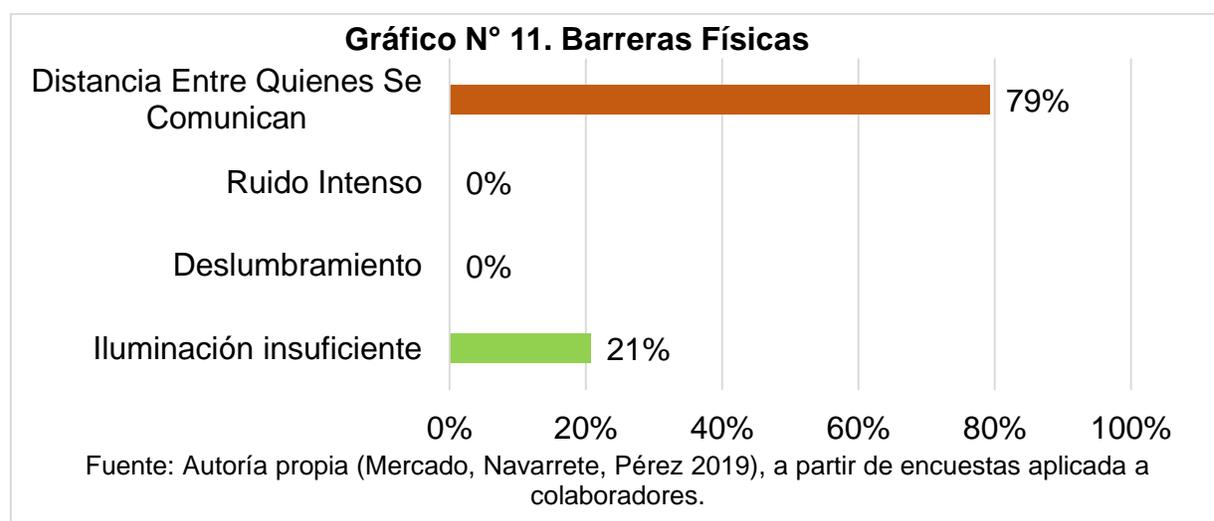
#### **4.1.2.1 Tipos de Barreras**

##### **a. Barreras Físicas**

Interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la misma. Las barreras físicas son condicionantes físicos: la falta de tiempo, condiciones adversas, interferencias externas o distracciones, contenido, presión del tiempo, lugar. También puede ser: -que no se escuche el mensaje verbal, -un ruido repentino, -otros ruidos que distraen, -las distancias entre las personas, -las paredes. Se pueden citar otras como: volumen y tono, claridad, timbre, velocidad, dicción y la cantidad de información. (Zayas, 2011, pág. 26)

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 (Arenal, 2017, pág. 92)

En otras palabras las barreras físicas son todas esas interacciones técnicas y ambientales que se propaga en el medio donde se desarrolla la comunicación, afectando así su proceso, y dejando mensajes no comprensible ente el emisor y el receptor, debido a muchos factores como la falta de tiempo, la distancia entre las personas, la falta de iluminación para ver con claridad un mensaje escrito o leer una carta, muchas veces en los espacios de trabajo la incomodad también es un factor que interviene en la comprensión.



En cuanto a las barreras físicas de la comunicación las que más predominan en el proceso de comunicación dentro del Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa son; la distancia entre quienes se comunican con un índice del 79 % de las encuestas realizadas a los colaboradores, y la iluminación insuficiente con el 21%. Esto podría afectar la toma de decisión oportuna.

Por otra parte, en la entrevista el gerente expresaba que el ruido y la distancia se podrían considerar barreras presentes en la comunicación. De igual manera en la guía de observación se verificó que el ruido y la distancia son variables no deseadas para la comunicación, tal es el caso de los mensajes que se envían a través de radio de comunicación que no se escuchan muy bien, siempre hay interferencias.

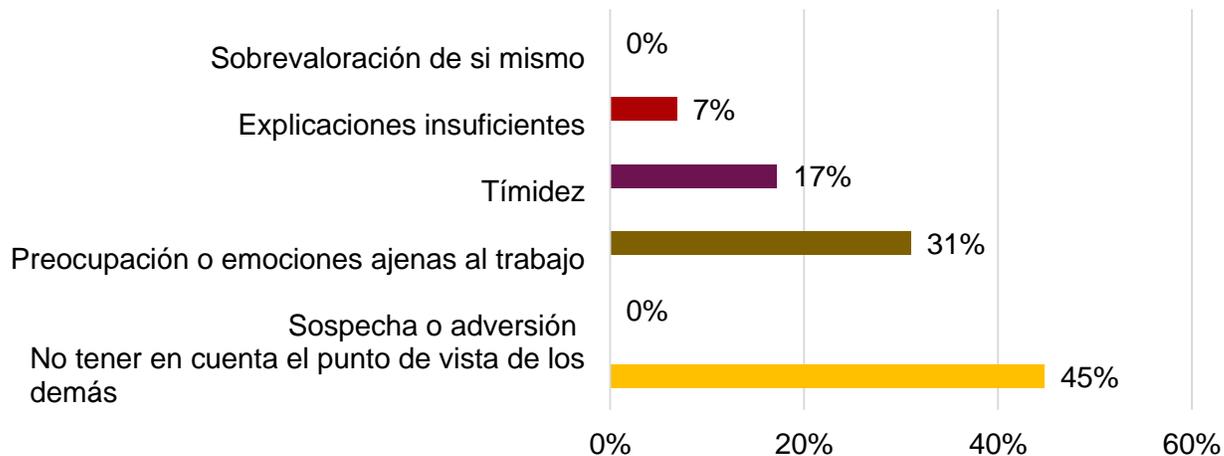
En base a los resultados que se obtuvo de las encuestas, entrevista y en lo que se observó, en esta empresa el factor que más interfiere en el medio donde se desarrolla la comunicación, es la distancia entre quienes se comunican, por lo que sería bueno implementar herramientas que sustituyen el hecho de tener que estar en el mismo espacio y tiempo, en este caso adquirir radios de mayor capacidad, para que haya una excelente comunicación, y así como también tener una red telefónica más sofisticada para superar estos condicionantes físicos dentro del Hotel.

#### **b. Barreras Psicológicas.**

Según (Núñez, 2011), define que las barreras psicológicas de la comunicación es cuando “Existen factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: • No tener en cuenta el punto de vista de los demás. • Sospecha o aversión. • Preocupación o emociones ajenas al trabajo. • Timidez. • Explicaciones insuficientes. • Sobrevaloración de sí mismo”.

En contraste con lo que expone Núñez, en el texto anterior acerca de los factores psicológicos se refieren aquellos factores que afectan el estado emocional o mental de la persona, en este caso en la comunicación, cuando la persona quiere expresar una idea se puede sentir emocionalmente positivo, con una sobrecarga de autoestima muy elevada, que para expresarse se da toda la libertad, sin tomar en cuenta a los demás, ignorando sus puntos de vista, para ver si hay que hacer medidas correctiva, cree que todo lo que hace está bien y que no necesita ninguna revisión.

**Gráfico N° 12. Barreras Psicológicas.**



Fuente: Autoría propia (Mercado, Navarrete, Pérez 2019), a partir de encuestas aplicada a colaboradores.

En las encuestas aplicada en el Hotel y Restaurante Selva negra de Matagalpa, los factores psicológicos que afectan el proceso de la comunicación, son en primera instancia no tener en cuenta el punto de vista de los demás, con un 45%, preocupación o emociones ajenas al trabajo con un 31%, luego la timidez con un 17% y un 7% de las personas encuestadas expresó que las explicaciones son insuficiente. Por lo tanto el aspecto que más se destaca dentro entre los factores mentales que afectan la comunicación no tener en cuenta el punto de vista de los demás y las preocupaciones o emociones ajenas.

De acuerdo con la entrevista aplicada al gerente expresó que él toma en cuenta la opinión de los demás, y que hay personas que a veces llegan amablemente y al otro día con un carácter prepotente, son personas bipolares que cambian de un momento a otro, estando esté relacionado a la preocupación y emociones ajenas al trabajo porque no se sabe por qué el estado y comportamiento de la persona.

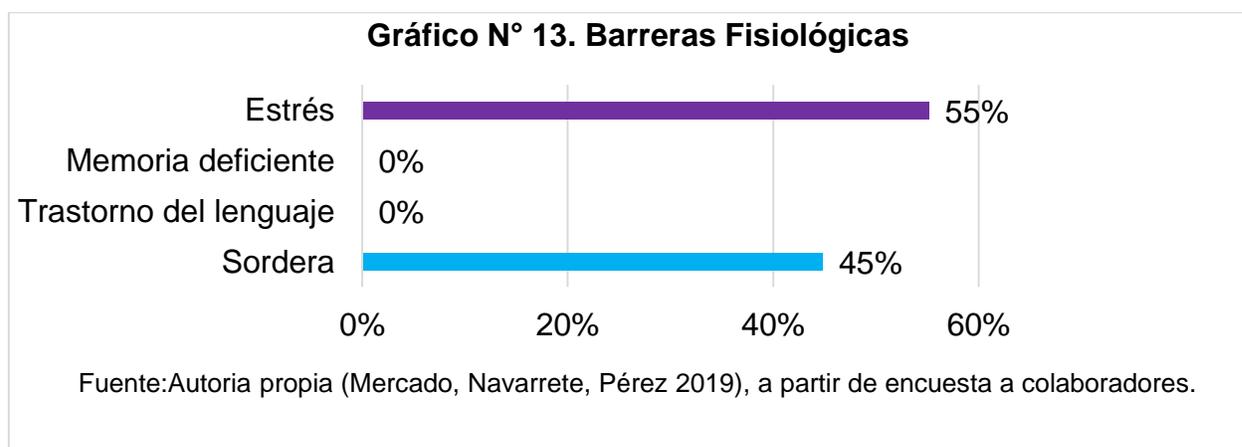
Ante estos resultados, se debe revisar bien el aspecto de no tener en cuenta el punto de vista de los demás, porque cuando se ignora la opinión esta repercute en las emociones y sentimientos, que podría afectar la toma de decisión, ya que como

exponen grandes investigadores que los seres humanos debemos controlar nuestras emociones y no que las emociones nos controlen.

### c. Barreras Fisiológicas

Las barreras Fisiológicas: se refieren a las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del perceptor (sordera, problemas visuales) que son factores que entorpecen o deforman la comunicación. (López, 2016, pág. 21)

Las barreras fisiológicas suelen ser esas afectaciones físicas que perjudican a una o más personas, por lo general son externa e interna, originando una mala comunicación verbal, que tiene que ver con las inflexiones de voz, lo que incide en el lenguaje corporal cuando no se escuchan de manera activa, o bien cuando se da la formulación de preguntas y hay deficiencias para escuchar (Sordera), las percepciones, las emociones, trastornos memoria deficiente refiriéndose a la capacidad de retención de información, vinculando además el estrés, que causan estas afectaciones.



En cambio, en la aplicación de encuestas realizadas a los colaboradores, las barreras fisiológicas que entorpecen el proceso de la comunicación son: el estrés con el 55% y la sordera con el 45%, siendo casi equivalentes los resultados.

En la entrevista que se realizó el gerente, manifestó que en el Hotel labora una persona que posee deficiencias físicas, ella es sorda-muda, pero que no representa una barrera para la comunicación, ya que se implementa la mensajería instantánea para comunicarse, además esta persona enseña a hablar en señas a los demás colaboradores.

Partiendo del análisis de los resultados de las encuestas y entrevista, el factor que más incidencia tiene en la comunicación de esta empresa es el estrés. La sordera se ve reflejada en la gráfica pero no afecta la comunicación puesto que en primer lugar solo una persona es la que posee deficiencias físicas y el universo de estudio es de 31 colaboradores, en segundo lugar se implementa la mensajería instantánea para comunicarse, la que más hay que trabajar en si es el estrés, buscar cómo evitar el cansancio o la fatiga humana en los empleados, realizar un estudio enfocado en salud laboral.

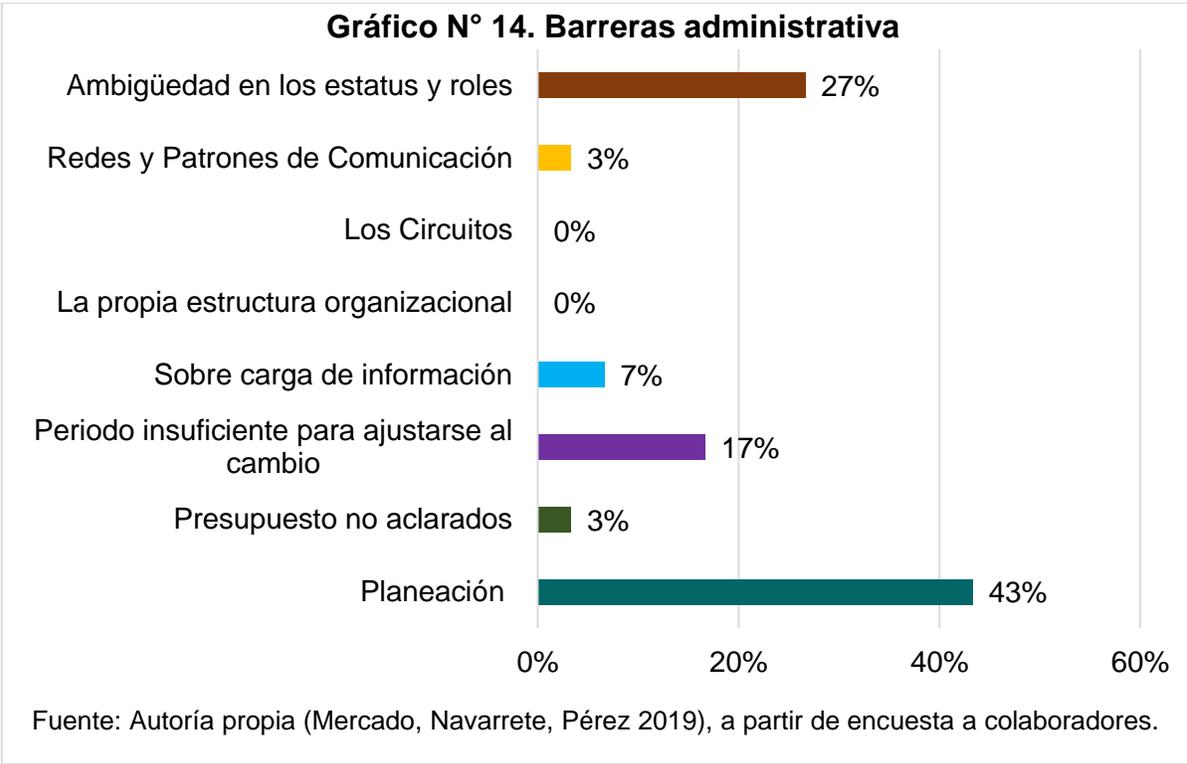
#### **d. Barreras Administrativas**

Para (Juárez, Rodríguez, & Márquez, 2015). En el aspecto Administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, los supuestos no aclarado, la expresión deficiente, pérdida en la transmisión, mala retención de palabras, escuchar mal, evaluación prematura, la comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y el temor.

Según (Sanz, 2014), Los factores que pueden originar barreras administrativas serían: La propia estructura organizacional (por ej. no podemos comunicar directamente con el que más alto en la pirámide de la comunicación). Los circuitos, redes y patrones de comunicación (por ej. puede ser necesario realizar solicitudes escritas para comunicar algo). Ambigüedad en los estatus y roles (cuando no sabemos muy bien a quien debemos dirigirnos para comunicar algo).

En consecuencia, las barreras administrativas respecto a las dos definiciones que se conceptualizan anteriormente son las producidas por la estructura funcional y

de control de las organizaciones, puede ser que dentro de la de organización en cada área funcional haya una mala planeación, presupuesto no aclarado, el periodo insuficiente para ajustarse al cambio, la sobre carga de información, ambigüedad en los status y roles, cuando un empleado no sabe a quién dirigirse para comunicar algo o sea la instancia a quién debe recurrir para buscar una respuesta o ayuda para solucionar un crisis de momento, las redes y patrones de comunicación, así como la falta de coordinación entre los niveles jerárquico de una estructura organizacional.



Por consiguiente, dentro de las barreras administrativas de la comunicación en las encuestas realizadas el 43% de los colaboradores expreso que la planeación se convierte en una barrera para la comunicación, posteriormente esta la ambigüedad en los status con el 27%, luego el periodo insuficiente para ajustarse al cambio con el 17%, así mismo la sobre carga de información es una barrera administrativa con el 7% de participación en las encuestas, por último los presupuesto no aclarado y las redes y patrones con un índice del 3%, siendo las que más se resaltan la planeación y la ambigüedad de estatus y roles.

En la entrevista aplicada al gerente expresa que las decisiones las toma cuando, se presentan problemas, como planear si no sabes que problemas vas a tener. Si tienen un plan operativo anual que dice la manera cómo va a trabajar el año y que los quieren ahí sí se puede decir que se toman las decisiones planeadas.

Se comprende que las barreras administrativa de la comunicación en el Hotel Selva Negra de Matagalpa, inciden solo en la parte cuando se toman decisiones no programada en cuanto a los clientes, porque son decisiones rápidas y los clientes no estas sujeta a esperar respuestas si no a resoluciones inmediatas aquí es donde la planeación fusiona como barrera administrativa, por el contrario en la parte gerencial no es un barrera porque tiene su plan estratégico y plan operativo anual.

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

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 152)

Para comprender mejor la definición del autor, la toma de decisiones consiste en la parte esencial del de la primera etapa del proceso administrativo la cual consiste en saber seleccionar la mejor alternativa dentro de un conjunto que se formulan para resolver un problema de la cual se espera una reacción positiva.

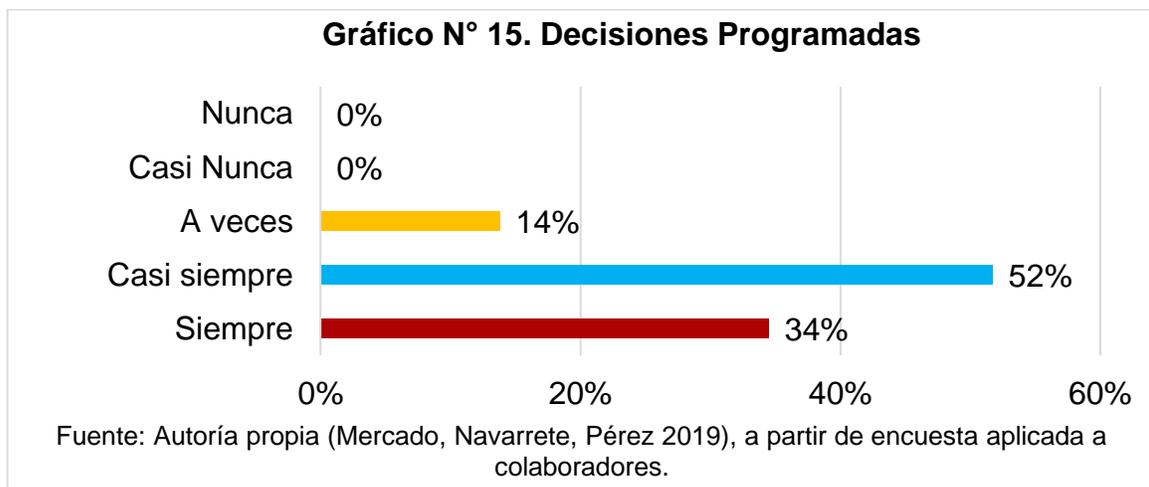
De igual manera todo los gerentes de una empresa hoy en día su papel fundamental es la toma de decisiones, tiene que enfrentarse a crudas realidades donde la toma de decisiones constituye un problemas serio, primeramente por la ausencias de información, la distorsión en la comunicación para brindar información, esto implica tomar decisiones poco efectiva, porque la racionalidad de esta no es suficiente y los gerentes toman decisiones de manera intuitiva basado en el análisis marginal o de experiencias pasadas, en este particular saber elegir entre dos o más alternativa y saber cuál es la mejor resulta muy difícil.

## 4.2.1 Tipos de decisiones

### a. Decisiones programadas

Las decisiones programadas. Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito. (Chiavenato, 2009, pág. 227)

Las decisiones programadas en las empresas son aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimiento o reglas, escritas o no escrita, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes, porque limitan o excluyen alternativas. Por, ejemplo los gerentes rara vez tiene que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado, porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas habituales, en las decisiones programadas no es preciso hacer un proceso de consulta, porque ya están estructurados en base a criterios que avalan la decisión y en este aspecto el tomador de decisión está seguro que será efectiva y tendrá éxito en su aplicabilidad.



En las encuestas realizadas, según la periodicidad que se toman las decisiones programadas, el 14% dijo que a veces, un 52 % de los encuestados opinó que casi siempre y un 34% expreso que siempre se toman decisiones programadas, estos resultados reflejan resultados positivos, es decir que esto implica una buena comunicación.

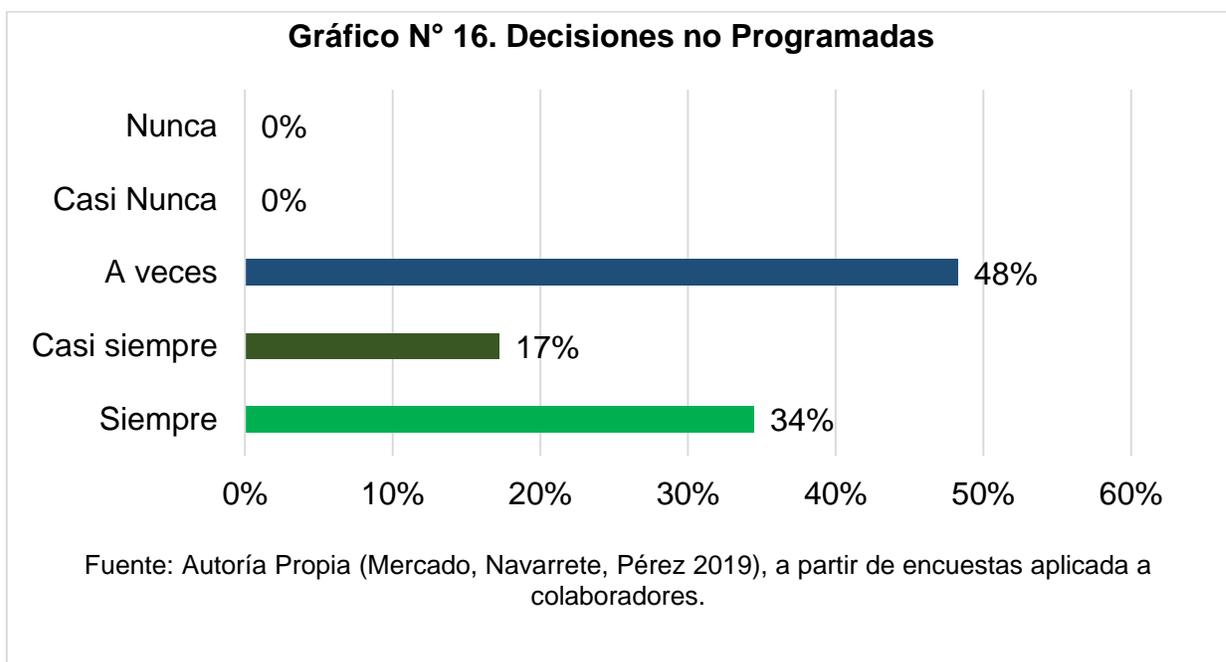
En la entrevista aplicada al gerente, las decisiones programadas las toma cada dos o tres meses en otras palabras casi siempre, porque ya están escritas las reglas de lo que se va a hacer, entonces no tiene caso de estar tomando decisión a cada instante.

En estos resultados obtenidos claramente las decisiones programadas en esta empresa tiene un valor imprescindible, las decisiones son tomadas de manera proactiva y bajo el respeto de las reglas y normas las decisiones están fundamentadas en la racionalidad, para lo que es necesario mantener una comunicación fluida.

#### **b. Decisiones no programadas**

Las decisiones no programadas son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presentan cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema. (Chiavenato, 2009, pág. 227)

Es decir las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuente o exepcionales. si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.



En las encuestas aplicadas el 48% de los colaboradores manifestó que a veces se toman esta clase de decisiones, el 34%, establece que siempre, mientras tanto un 17% expresó que casi siempre se toman decisiones no programadas. Teniendo así mayor realce estas decisiones en la escala “A veces”, seguido de siempre y luego casi siempre, pero sumando los dos últimos resultados, se podría afirmar que es satisfactoria la toma de decisiones no programadas, lo que a su vez implica la necesidad de constar con una buena comunicación.

Por lo que se refiere a la entrevistas con el gerente expresa que siempre se toman decisiones no programadas esto en cuanto a los clientes, te piden algo tenes que actuar rápido, las decisiones rápido si el cliente ya hizo el depósito, también la toma de decisiones no programadas se dan por el rubro de la empresas.

Estos resultados reflejan que en la empresa predominan las decisiones no programada, debido a que hay que tomar decisiones rápida en la gestión al cliente y estos surge a diario, porlo tanto es necesarios crear un modelo o proceso específico comunicación y toma de desiciones no programadas, porque lo prioritario para este hotel es garantizar sus servicios al cliente.

## 4.2.2 Proceso de la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es complejo y depende tanto de las características individuales de quién toma la decisión como de la situación en que está inmerso y de la forma en que percibe la situación. En sentido estricto, el proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas: (Chiavenato, 2009, págs. 227,228)

Por parte (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013), definen el proceso de toma de decisiones como un conjunto de ocho pasos que inicia con la identificación de un problema; continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión. (pág. 72)

De acuerdo a las definiciones que se exponen acerca del proceso de la toma de decisiones, está compuesta por un número de pasos secuenciales que dependen de la capacidad del decisor para tomarlas y la forma en que este percibe la gravedad del problema, actualmente se conocen ocho pasos para elegir una alternativa entre varias existentes.

Más sin embargo en la presente investigación enfocada en el Hotel y Restaurante Selva Negra, se describe el modelo básico de los seis pasos para el proceso de la toma de decisiones, como: el planteamiento del problema, desarrollo de las alternativas, evaluación de las alternativas, selección de las alternativas, implementación de la alternativa y valoración de los resultados, el cuál depende de las capacidades intelectuales y humanista del decisor.

### a. Planteamiento del Problema

Una condición necesaria para tener que tomar una decisión es que haya un problema. Es decir, si no existieran problemas, no habría necesidad de tomar decisiones. El individuo que toma decisiones, soluciona los problemas, se encarga entre las alternativas disponibles o de inventar una alternativa muy diferente de las que ya existen. La existencia de un problema es indicada por una brecha entre las metas

y objetivos de la organización y los niveles de desempeño real. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 460)

Conforme a lo antes expuesto, se entiende que para tomar decisiones debe haber un problema por resolver, si no para que se tiene que desgastar el individuo invirtiendo tiempo, dinero para tomar decisión sobre algo que no existe.

Por el contrario en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, para tomar una decisión si se analiza el problema, se hace el planteamiento. Mediante encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa estiman en un 100% que si se analizan los problemas al momento de tomar una decisión (ver Anexo N°: 05), los problemas que surgen y obligan a buscar la mejor alternativa para solucionarlo, que conduzca al éxito.

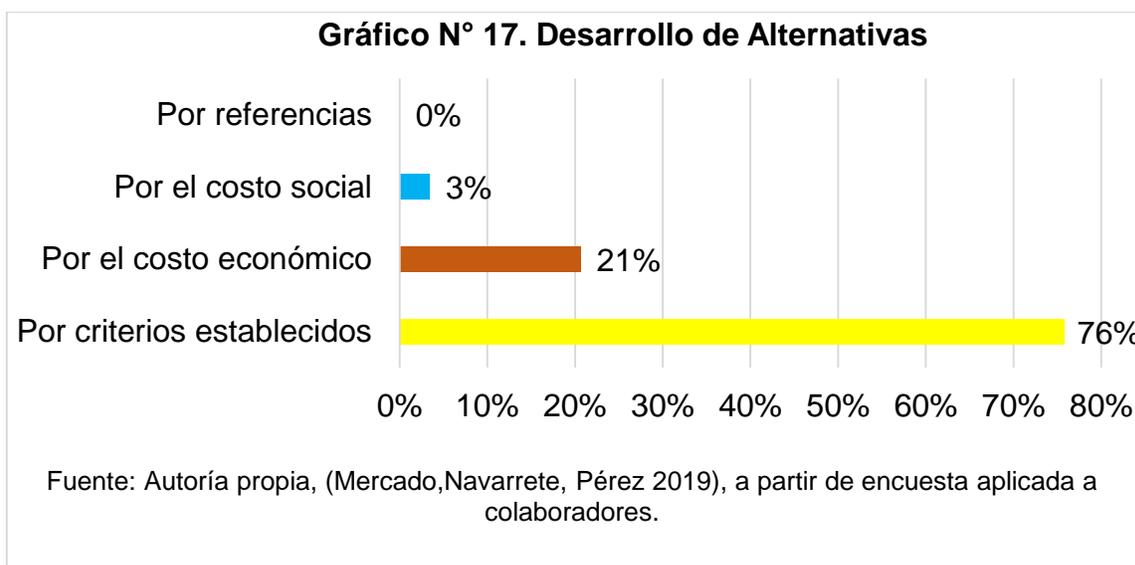
Según el gerente en la entrevista realizada expresa que, si se analizan los problemas para tomar decisiones, tomando en cuenta el punto de vista de sus colaboradores a parte de reunir información suficiente y tomar un tiempo de meditación para su evaluación.

Por consiguiente es necesario continuar haciendo énfasis en tomar en cuenta las opiniones de las personas que pueden aportar en todas las situaciones en las que pueda verse involucrada la empresa al momento de tomar una decisión.

#### **b. Desarrollo de las alternativas**

El desarrollo de alternativas en realidad es un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes internos y externos pertinentes de la organización. Este proceso comienza con la existencia de un problema o más específicamente de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 460)

Según el párrafo anterior el desarrollo de las alternativas, se da cuando un gerente detecta un problema y para solucionarlo hay que proponer una alternativa y elegir la mejor opción, para la cual hay que identificar la idoneidad de la decisión para seleccionarla, determinar lo que es pertinente para tomar decisiones, como los costos a nivel interno y externo que implica elegir una alternativa entre varias existentes para la solución de problemas, tomando en cuenta los recursos empresariales, el contexto temporal, social y vivencial de la organización.



A partir de encuesta realizada el 76% de los colaboradores opinaron que la idoneidad de las alternativas tomadas es identificada por criterios establecidos, el 21% por costo económico, el 3% por costo social, y un cero por ciento por referencias. Estos resultados son interesantes, si se toma en cuenta que la mayor parte de las decisiones son tomadas a partir de criterios establecidos, que para llevarlos a cabo se requiere de excelentes niveles de comunicación.

El gerente expresó que toda alternativa debe ser tomada mostrando seguridad, confianza por lo tanto es necesario que se trabaje considerando siempre que una comunicación por escrito de los criterios establecidos a parte de darle formalidad a la gestión gerencial, facilita la toma de decisión segura a todos los niveles.

Como se puede apreciar en esta empresa partiendo de los resultados obtenidos de las encuesta y en la entrevista al gerente, el desarrollo de las alternativas esta determinada por criterios establecidos, con excelente niveles de comunicación en la gestión gerencial, lo cual implica una adecuación muy bien definida para implantar un curso de acción, pero más sin embargo es importante retomar los demás criterios como el coste económico y el coste social, porque hay que analizar la situación y capacidad de la empresa y a los involucrados en el problema.

### **c. Evaluación de las alternativas**

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta, que es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben hacerse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, elegir premisas decisivas e incluso al seleccionar alternativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 156)

Después de desarrollar las alternativas quién toma las decisiones tiene que analizar físicamente como las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas del proceso con esta comparación se revela las ventajas y desventaja de cada alternativa.

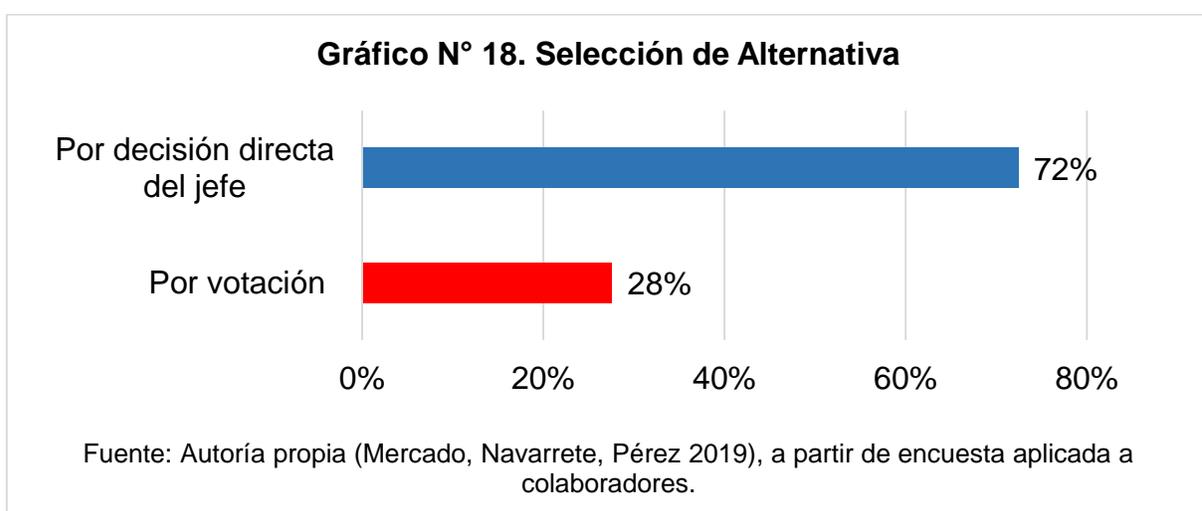
Según encuesta realizada el 100% afirma que, si se valoran las diversas alternativas antes de tomar una decisión, y el gerente indica que, si evalúa todas las posibles alternativas en busca de seleccionar la mejor que dé respuesta a las expectativas que se pretendan alcanzar, por consiguiente, sería bueno continuar trabajando de esta manera, a tal forma que se continúe ejerciendo este proceso que los conduce cada día al éxito de sus objetivos. (Ver anexo: 6)

### **d. Selección de alternativa**

El propósito de seleccionar una alternativa es resolver un problema para lograr un objetivo predeterminado. Este punto es importante. Significa que una decisión no

es un fin en sí misma sino solo el medio para un fin. Aunque quien toma la decisión elige la alternativa que espera que, de mejor resultados para el logro del objetivo, la selección de esa alternativa no debe ser vista como un acto aislado, pues de lo contrario es probable que se excluyan los factores que llevaron a la decisión y que se derivan de ella. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 461)

Por lo tanto consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas de acuerdo a los criterios de decisión y de analizar todas las alternativa viables, simplemente escogamos a quella que genera los mejores resultados.



Según encuesta realizada a los colaboradores a cerca de los siguientes mecanismos que utilizan para seleccionar una alternativa, a lo que respondieron el 72% por decisión directa del jefe, y un 28% por votación; los resultados muestran una pequeña disonancia, con los anteriores, debido a que una decisión muy centralizada, no toma en cuenta las sugerencias de sus subalternos.

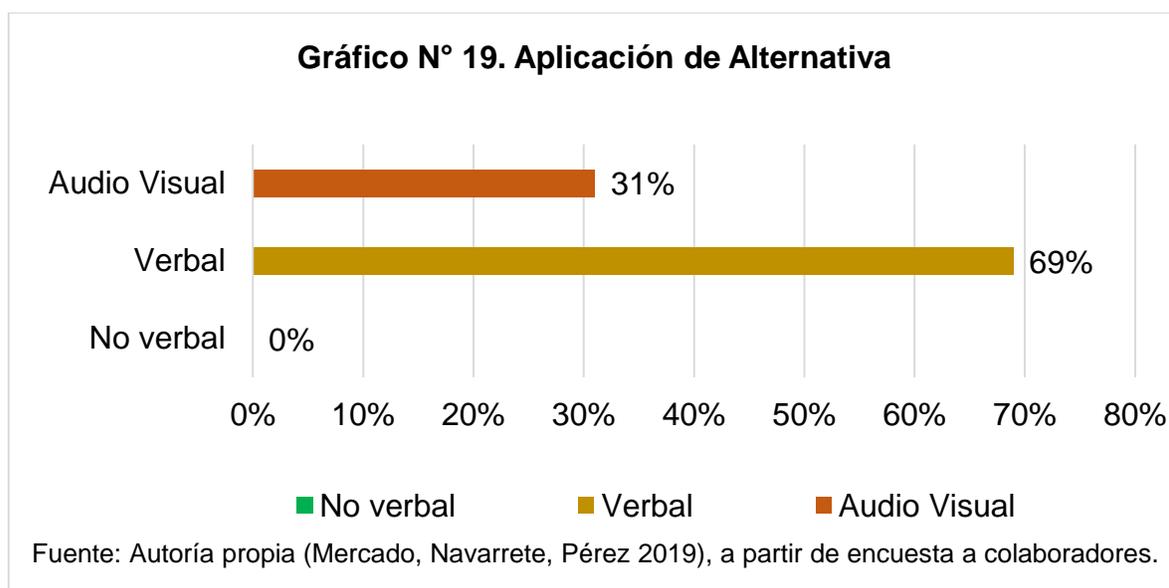
Por su parte el gerente explicó que para la selección de una alternativa, él toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, por supuesto, si tuvieran algo que compartir, y de ser así también ellos pasan a ser colaboradores de los logros y beneficios que busca alcanzar la empresa, al igual que participa el gerente con la aprobación y la conducción de la misma. Por lo que es conveniente trabajar con este

mecanismo por supuesto si las alternativas proporcionan beneficios de éxito a la empresa, a siéndoles ver a los colaboradores que ellos también son parte importante de la misma.

#### e. Aplicación de las alternativas

Cualquier decisión que no es implementada es poco más que una abstracción. En otras palabras, una decisión debe ser puesta en práctica eficazmente para lograr el objetivo para el que se tomó. Es muy posible que una buena decisión se eche a perder debido a que no fue bien implementada. En este sentido, la implementación puede ser más importante que la elección de la alternativa real. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 462)

En la quinta etapa se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicar a la organización y lograr que se comprometan con la decisión, las personas deben implementar la decisión participando en el proceso y de esta forma es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado, que si solo se les dice lo que deben hacer.



Según la encuesta realizada se estima que el medio más utilizado para la aplicación de las alternativas es la comunicación verbal con un 69% y la comunicación

audio visual con un 31%. Es importante señalar que la comunicación verbal es la de mayor uso y que a su vez es la más importante en ambientes de trabajo que exigen mucha interacción entre las personas.

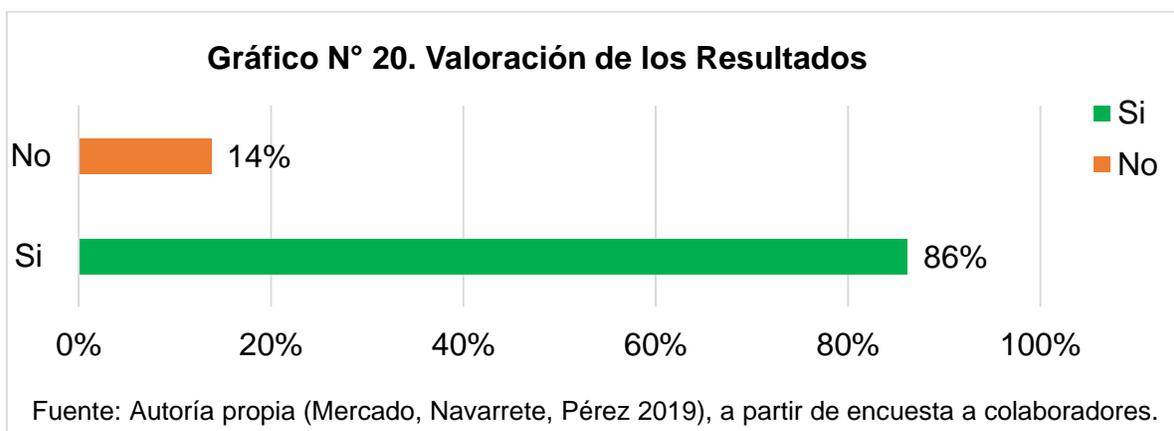
Y el gerente confirma a través de la entrevista realizada que el medio que proporciona mejores resultados para la aplicación de las alternativas es el verbal, como ya se expresa anteriormente, y el audiovisual que no deja ser descartado porque también es utilizado con frecuencia.

Por lo que se puede deducir que la empresa si utiliza medios que les favorecen al momento de aplicar las alternativas, que los conducen o guían a entablar una mejor forma de comunicación con todos los participantes. Se piensa que una decisión tomada dentro del Hotel, para ponerse en práctica se da a conocer de manera oral a los colaboradores para que estos puedan ejecutarla y así lograr el objetivo para la cual se toma la decisión.

#### **f. Valoración de los resultados.**

Una administración eficaz incluye la medición periódica de resultados. Los resultados reales se comparan con los resultados planeados (el objetivo) y si se detectan desviaciones se deben hacer los cambios pertinentes. Aquí nuevamente vemos la importancia de que los objetivos sean mensurables. De lo contrario no hay forma de juzgar el desempeño. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 462)

En la valoración de los resultados, implica de que los tomadores de decision tienen que evaluar los resultados obtenidos con los resultados planeados u objetivos que se habian propuesto alcanzar, de este modo hacer una retroalimentación, la evaluación de resultados debe hacerse continuamente para implementar cambios de ser necesarios, así de esta manera hacer la evaluación del desempeño haciendo acciones correctivas cuando sea necesario.



A partir de las encuestas aplicadas en el Hotel y Restaurante Selva Negra, se obtiene que el 86% de los encuestados manifestó que se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada y un 14% opinó que no los valoran. Es importante que en mayoría se opine que se valoran los resultados, dando lugar a la retroalimentación con fines de mejoras.

Según el gerente si se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada, porque sin este estudio, no fuese posible estimar cuál de las alternativas ofrece los mejores resultados.

Por lo tanto, es bueno que en el Hotel Selva Negra evalúen los resultados, ejercitando en todo momento esta práctica, será más fácil enfrentar diferentes situaciones que pueda presentarse en la empresa en el transcurso del tiempo.

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

La manera de cómo se consiguen determinados fines inmediatos y precisos, en forma que la práctica demuestra como correcta, se llama técnica. El diccionario de academia dice que la 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).

Existen dos maneras de tomar decisiones, en forma individual o en grupo. En la mayoría de las empresas las decisiones se toman en grupo y si se toman individualmente, antes se consulta con los grupos asignados de estudiar el problema y dar posibles alternativas. Existe dos tipos de métodos para la toma de decisiones en grupo: Por mayoría y por consenso. (Martínez, 2006)

De acuerdo a la definición de técnicas según Vejarano, (2001), se entiende que es la forma o la manera que las ingeniamos para realizar una tarea o actividad. Ahora bien en la toma de decisiones, se refiere al conjunto de procedimientos o pasos secuenciales que se sigue para responder a un problema, estos puede hacerse de forma individual o colectiva o en grupos de interacción.

Por consiguiente las dos conceptualizaciones que se exponen anteriormente son aplicables en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, en esta empresa se toman decisiones de forma individual, es decir, directamente por el gerente, pero antes consulta a los grupos donde se origina y radica el problema, así como también los problemas se resuelve mediante grupos de interacción implementando técnicas como las lluvias de ideas, y las reuniones presenciales.

#### **4.2.3.1. Tipos de Técnica**

##### **a. Técnicas Individuales**

Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o dónde ubicar una planta nueva de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos de salario. Por supuesto, tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo. (Robbins & Judge, 2009, pág. 146)

De acuerdo a lo que Robbins & Judge, (2009), se refieren en cuanto a toma de decisiones individuales se entiende que son las que toman los gerentes en todos los niveles, de acuerdo a los roles que desempeñan en sus puesto dentro de la empresa, la característica esencial, es que una sola persona las toma, la cual se contrapone a las grupales que permite la interacción de un grupo de personas.

**Tabla N° 1. Técnicas individuales.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectiva	13	45%
Efectiva	15	52%
Poco efectiva	1	3%
Nada efectiva	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Autoría propia Mercado, Navarrete, Pérez (2019), a partir de encuesta a colaboradores.

No obstante las técnicas o toma de decisiones individuales en el Hotel y Restaurante Selva Negra, son efectivas con el nivel de aceptación del 52% de los encuestados, así mismo un 45% de los encuestado expresó que son muy efectiva y solo el uno por ciento dijo que son poco efectiva, como se puede ver reflejada en la tabla, explicándose de que está, en las formas y circunstancia de decidir de un líder.

En este caso el gerente expresaba, que a veces tenía que tomar decisiones en momentos donde el cliente no lo va a estar esperando, la decisión es de rápido, y de igual forma los demás trabajadores toman decisiones, solo se la hacen saber al gerente o al dueño de este hotel. Es necesario reconocer que las técnicas de toma de decisión individual están dentro del rango de ser muy efectivas y efectivas, es decir que se tienen resultados satisfactorios y por ende son de gran beneficio para el hotel.

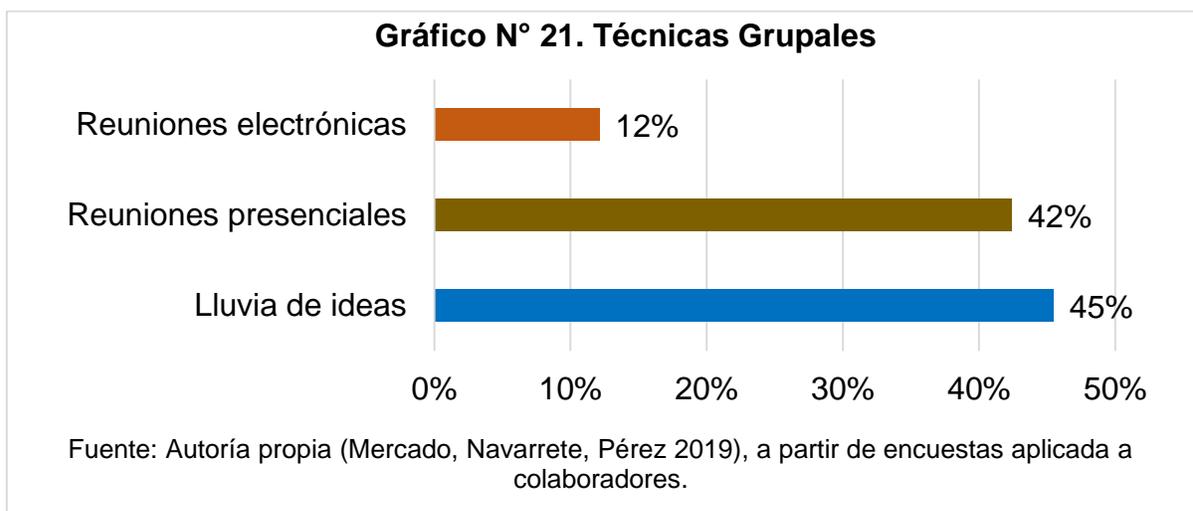
### **b. Técnicas Grupales**

Según (Alvarado & Zambrano, 2011). Las Técnicas actuales para la toma de decisiones grupales son: Grupos de Interacción. Es la forma más común de toma de

decisiones en grupo. Tormenta de Ideas: se plantea el problema de forma clara y entendible por todos. Se presentan tantas alternativas como sea posible. Técnica de Grupo Nominal: se reúnen los miembros como grupo e individualmente escriben sus apreciaciones sobre el problema. Técnica Delphi: individualmente cada asistente en forma anónima califica el cuestionario. Reunión Electrónica: El método más reciente en la toma de decisiones de grupo es el que mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja.

Para la toma grupal de decisiones, las tres formas de aumentar la creatividad en las decisiones grupales Son: la lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal, y las juntas electrónicas. (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 86)

De acuerdo a las definiciones anteriores sobre las técnicas grupales para la toma de decisiones, se entiende que son técnicas que permiten tener la interacción de varias personas en un solo momento para tomar decisiones, entre estas están la técnica lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal, así como las reuniones presenciales y las reuniones electrónicas siendo esta última la más moderna y la cual no es más que la combinación de la nominal con la tecnología computarizada, donde en los miembros pueden plasmar sus opiniones y ser participe de la toma de decisión de la empresa.



En la actualidad en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, se emplean varias técnicas grupales, como: la lluvia de ideas con el 45% como se muestra en la gráfica N° 21, las reuniones presenciales con un 42 %, convocada por un miembro subalterno o un jefe de área, y por último están las reuniones electrónicas con el 12 % de las respuestas obtenidas de las encuestas.

Durante la entrevista el gerente expresó, que las técnicas de toma de decisión las realiza convocando a los demás colaboradores para exponer el problema y llegar a un consenso de resolución y que lo más usual son las reuniones presenciales y que las juntas electrónicas no se utiliza, lo que más común son las reuniones en el cual los invitados están presentes.

Con respecto a los resultados obtenidos de las encuestas, y entrevistas al gerente se piensa que la lluvia de ideas es la mejor para ellos en la toma de decisiones y es más fácil para solucionar problemas, para desarrollar esta técnica se tiene que reunir a todos, es decir, se implementan las reuniones presenciales a la vez, por que las ideas de cada uno puede ser escrita o darlas a conocer oralmente.

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

Según (Grados & Garza, 2009). Queda de manifiesto, entonces que hay una serie de factores que condicionan el proceso de la toma de decisiones, que el comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano se encuentra sujeto a las condiciones que rodean su acción, como es el caso de la capacidad cognitiva, la cuál es limitada porque influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres; de la misma manera las autoras agregan “la mayor parte de las decisiones se toman de forma incierta y arriesgada, sin garantía alguna de éxito, son decisiones tomadas en medio de situaciones fortuitas e imprecisas, en un contexto en constante cambio y transformación.

Como se puede apreciar en la conceptualización anterior, en la toma de decisiones, es importante tener en cuenta la incidencia de ciertos factores originados

por la misma personalidad, conducta, comportamiento y las emociones de las personas así como los estados de ánimo que pueden alterar la forma de tomar una resolución ante la reacción de un problema.

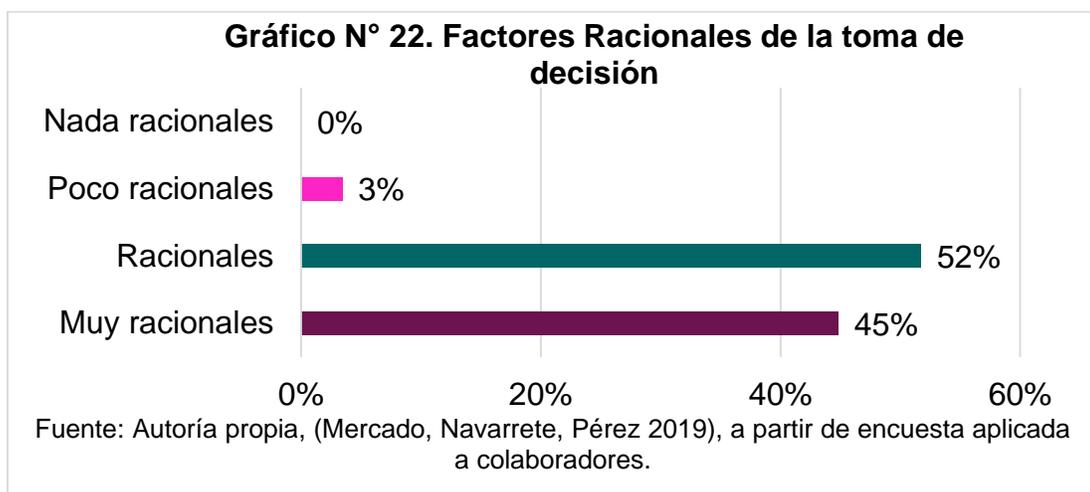
No obstante en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, las decisiones siempre están influenciadas por factores, primeramente está en la racionalidad en que el decisor las toma, luego en la experiencia y la confianza que tienen los colaboradores de este Hotel, y por último están las influencias sociales con la personalidad y carácter de un individuo por el hecho de pertenecer a un grupo o de ocupar un puesto.

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

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

Según, (Chiavenato, 2009), No existen decisiones perfectas; sólo hay algunas que producen mejores resultados que otras. El proceso de la decisión racional implica la comparación de distintos cursos de acción con base en la evaluación previa de los resultados que se obtendrán y los objetivos que se persiguen. El criterio que casi siempre sirve de guía es la eficiencia, es decir, la obtención del máximo resultado con la menor cantidad posible de recursos. La racionalidad limitada: Tiempo, información y recursos limitados para enfrentar problemas complejos multidimensionales. (págs. 228, 229).

De acuerdo con lo que dice el autor acerca de la racionalidad de las decisiones, consiste en tomar eficientemente una decisión, considerando las suposiciones que el tenga, partiendo de la cantidad de información que disponga, pueda identificar las opciones más relevantes y compararla para escoger la opción de mayor utilidad tomando en cuenta los factores como el tiempo y la disponibilidad de recursos.



Sin embargo en los resultados de la encuesta el 52% considera que las decisiones que se toman en la empresa son racionales, el 45% muy racionales, el 3% poco racional, Los resultados muestran una fortaleza en la toma de decisión.

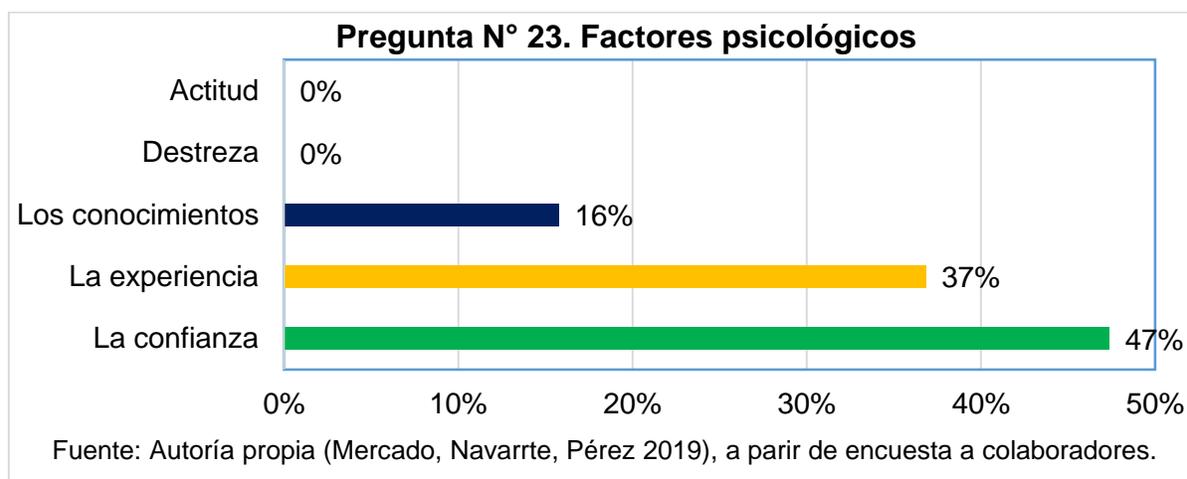
El gerente manifiesta que las decisiones deben ser valoradas como racionales, porque siempre están actuando en pro del beneficio de todos. De acuerdo con lo antes expresado, sería muy bueno que la empresa continúe valorando todas las decisiones las cuales consideren que son decisiones que brindaran a la empresa los mejores resultados para luego retomarlos y afianzar todos los pasos que los conducen a lograr el éxito de lo que desiden alcanzar, y de esta manera continuar generando los mejores resultados que hasta hoy se han proyectado porque la racionalidad de las decisiones son buenas y han sido eficientes.

### **b. Factores psicológicos**

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

distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales. (Sánchez, 2014, pág. 431)

Por consiguiente, se percibe la influencia de los factores psicológicos en la ejecución en los procesos de toma de decisión son aquellos que afectan el estado emocional y los impulsos de la persona, y por tanto se deben reconocer al momento de tomar decisión estos pueden inferir de manera positiva o negativa en la toma de decisión, entre los aspectos que hay que tomar en cuenta son la personalidad, carácter (enojado, risueño, encantador), la experiencia, en este caso entre más experiencia se tiene, menos posibilidades a equivocarse.



Por lo tanto en la encuestas aplicadas en el Hotel y Restaurante Selva Negra de Matagalpa, entre los factores psicológicos determinante en la toma de decisiones estan: la confianza con el 47 %, la experiencia 37%, los conocimientos 16%, la destreza cero por ciento e igual las actitudes con cero por ciento. Los resultados son relativamente buenos, pues estan intimamente realacionados.

No obstante en la entrevista con el gerente declara que las situaciones psicológicas tales como; la experiencia, las actitudes y la confianza, son factor determinante en la toma de decisiones, porque hay que hacerles ver en algunos casos los pro y los contra que puede tener, para mejorar, porque de eso se trata trabajar en equipo, no es solo ver lo que beneficia a la empresa, sino, que también velar por las

diferentes situaciones y necesidades que puedan tener los colaboradores como elementos importante de la empresa.

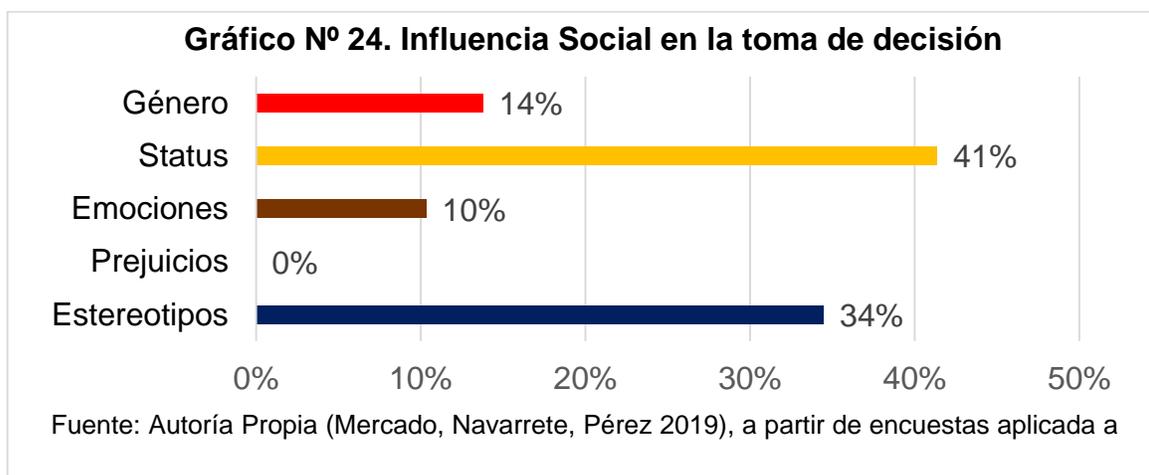
De acuerdo con los resultados se describe que las diferentes situaciones psicológicas que se presentan en el individuo, al momento de tomar una decisión son las que muestran la seguridad al accionar y confianza para lograr adquirir lo propuesto y de seguir trabajando de esta manera continuaran logrando siempre lo deseado, es decir, que la confianza con que se toman las decisiones es lo que brindara siempre la certeza de lo que se espera independientemente de las decisiones que se tomen.

### **c. Influencia 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)

Para García Saiz y Gil, 1999, p. 251 citado por José C. Sánchez “La influencia social es aquella que hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conducta de los demás” (Sánchez., 2002, pág. 342)

Por lo tanto según lo expuesto en las dos definiciones de influencia social se entiende que son todos aquellas personas que influyen en la convivencia de las demás ya sea en sus sentimientos, comportamiento y su conducta, por lo tanto se refleja en la actitud que adopta el individuo dentro del proceso de socialización, dentro de los principales influencias sociales se destacan los estereotipos, sexuales y de género, el cual este en el hecho de ser hombre y mujer, donde las evidencias indican que las mujeres analizan las decisiones más que los hombres.



Más sin embargo, las influencias sociales expuestas anteriormente se aplican al Hotel y Restaurante selva Negra de Matagalpa, según la encuesta realizada a los colaboradores aportaron que las influencias sociales como ya se mencionan son factor determinante para la toma de decisiones con un 41% dado al status, el 34% al estereotipo un 14% al género, un 10% a las emociones y solo un 0% a los prejuicios.

Por su parte, el gerente alega que las influencias sociales tales como el status, estereotipos, género y emociones son factores determinantes en la toma de decisiones. En este aspecto no se tomó en cuenta en la guía de observación, pero se percibió durante la entrevista con el gerente, que el status tiene una gran influencia para la toma de decisiones, porque cuando hay decisiones que son muy comprometidas, tiene que consultar a los dueños y la decisiones que ellos tomen hay que respetarla.

De esta manera se considera que las influencias sociales tienen repercusión en la toma de decisiones y que el gerente no tiene toda la autoridad para decidir, porque primeramente tiene que tomar en cuenta a los grupos, y otro contexto tomar la palabra de su empleador, donde tiene que sujetarse a lo que este decida, se piensa entonces que sería bueno romper este lienzo porque hay momentos que no se encuentran los dueños y esperar a que regresen para ver que piensa ellos, el gerente debe considerar los factores siempre buscando que pueda ayudar a la empresa y que no afecte negativamente a esta debe tener confianza en sí mismo.

## V. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones sobre la comunicación gerencial y la toma de decisiones a través de la entrevista, encuesta y observación directa, realizadas para dar validez al trabajo investigativo:

1. Los tipos de comunicación que utiliza el “Hotel y Restaurante Selva Negra” para comunicarse con sus colaboradores vienen siendo la comunicación interpersonal, indirecta, escrita, oral, no verbal y audiovisual, también se presentan barreras en la comunicación como la barrera física, (distancia entre quienes se comunican), barreras psicológicas (no tener en cuenta el punto de vista de los demás).
2. El proceso de la toma de decisiones en el Hotel y Restaurante Selva Negra se da mediante el modelo racional básico de los seis pasos, donde se toman decisiones no programadas, de igual manera influyen factores racionales, psicológicos y sociales.
3. Se determinó que la comunicación influye de manera positiva en la toma de decisiones, en el establecimiento de objetivos y metas trazadas, en el Hotel y Restaurante Selva Negra.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E., & Zambrano, M. (25 de Febrero de 2011). *Toma de decisiones en Grupo - Slideshare*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de Toma de decisiones en Grupo - Slideshare: <https://es.slideshare.net/erlinda11/toma-de-decisiones-en-grupo>
- Arenal, C. (2017). *Técnicas de Venta. UF0031*. C/San Millán: TUTOR FORMACIÓN. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Behar, R. D. (2008). *Metodología de la Investigación*. (A. Rubeira ed.). Shalon Editores.
- Bernal, T. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bonilla , A., & Freítes, J. (2014). *La comunicación oral*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad de Fermín Toro.
- Cabrera, C. M. (2015). *La toma de Decisiones en comunicacion Organizacional*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Castro, F. (2004). Análisis de la comunicación gerencial en la empresa "Alimentos del fuerte". *Análisis de la comunicación erencial*, 337. México D.F, México, México: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014413/014413.pdf>
- Chamorro, S. (04 de Junio de 2015). *¿Cómo debe ser la comunicación escrita en la empresa?* Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de <https://www.deustoformacion.com/blog/empresa/debe-ser-comunicacion-escrita-empresa>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las orgnizaciones* (segunda edición ed.). México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional).
- Codina, L. (12 de Septiembre de 2016). *Documentación audiovisual · Fotografía, vídeo, bancos de imágenes y producciones audiovisuales* . Recuperado el 07

- de Marzo de 2019, de <https://www.lluiscodina.com/fotografias-videos-audiovisuales/>
- Esther (Ed.). (13 de Noviembre de 2009). *Comunicación Oral En La Empresa*. Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de <http://www.tiemposmodernos.eu/ret/ret-comunicacion-oral-en-la-empresa/>
- Ganuzo, C. A., & Gutiérrez, M. R. (2015). *Administración y gestión de la comunicación de la dirección*. Paraninfo S,A.
- García , E. (2014). *Psicología general* (primera edicion ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 8 de Marzo de 2019
- Garrido, F. E. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Elearning, S.L. Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de <https://books.google.com/books?id>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos* (Duodécima ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Grados, R. E., & Garza, M. T. (2009). *Análisis de los factores en la toma decisiones estratégica de los directivos de las IES, públicas y privada*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/4560/456045209002/>
- Granjas, G. W., & Barahona, C. D. (2016). *La comunicación Administrativa en el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de gestion empresarial*. Managua: UNAN-MANAGUA.
- Guzman, F. (4 de Abril de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de proesamiento y analisis de datos: <http://es.sildeshare.net>
- Hernández, R. A. (2013). Plan de comunicación organizacional para industrias Garsam, S.A de C.V. México D.F, México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707891/0707891.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN cuarta edición* (Cuarta ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Juárez, B. E., Rodríguez, S., & Márquez, G. (2015). Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de <https://slideplayer.es/slide/4261769/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administracion una perspectiva Global 12a. Edición.* Naucalpan, Edo. De Mexico: McGraw- Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial* (14a. Edición ed.). Mexico D.F: MacGraw-Hill interamericana S.A de C.V.
- López, A. C. (agosto de 2016). "LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DIRECTA Y LAS PLATAFORMAS DE MENSAJERÍA INSTANTÁNEA WHATSAPP Y FACEBOOK". Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el Martes 25 de febrero de Febrero de 2019, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1429.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1429.pdf)
- Madrigal, C. R., & Morales, L. E. (2014). *ORGANIZACIÓN y TOMA DE DECISIONES.* Managua: UNAN RUCFA.
- Martínez, J. (10 de Junio de 2006). *Técnicas para la toma de decisiones-Gestiopolis.* Recuperado el 16 de Abril de 2019, de Técnicas para la toma de decisiones-Gestiopolis: <https://www.liderazgoymercadeo.co/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>
- Monje, Á. C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía Didáctica.* Neiva, Colombia: Universidad Sur Colombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Programa de comunicación Social y Periodismo.
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño.* Mexico. Recuperado el 09 de Julio de 2018
- Núñez, P. E. (12 de Septiembre de 2011). *Barreras de la comunicacion oral y escrita.* (U. T. Grande, Editor, & V. Cortés, Productor) Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de <https://slideplayer.es/slide/3831456/>
- Pavia, A. (19 de Junio de 2014). *www.prezi.com.* Obtenido de comunicacion directa e indirecta: <http://www.prezi.com>

- Pereira, A. (2014). *Estilos Gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Pérez, A. D., & Sandoval, R. F. (2007). *Investigación Fundamento y Metodología* (Primera ed.). México D.F, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera edición ed.). México: PEARSON Educación. Obtenido de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/.../c>
- Robbins, S. R., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamento de administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones* (Ocatava edición ed.). México D.F: PEARSON. Obtenido de [https://www.academia.edu/28751366/Fundamentos\\_de\\_administracion\\_-\\_Stephen\\_P.\\_Robbins.pdf](https://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf)
- Rodríguez, C. Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. La Habana, cuba: Universidad De la Habana.
- Ruiz, L. J., Ruiz, L. K., & Chavarria, M. M. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medicion del trabajo y su relacion con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.
- Sanabria, A. M. (2006). Toma de decisiones con criterios multiples un resumen conceptual.pdf. 100. San José, Costa Rica: UNED, Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de [repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/Toma%20de%20decisiones%20con%20criterios%20multiples%20un%20resumen%20conceptual.pdf](http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/Toma%20de%20decisiones%20con%20criterios%20multiples%20un%20resumen%20conceptual.pdf)
- Sánchez, G. R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones* (primera edicion ed.). España: ESIC Editorial. Recuperado el 20 de Marzo de 2019
- Sánchez., J. C. (2002). *PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS TEORIAS PROCESOS Y APLICACIONES*. (Primera ed.). Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Sanz, G. M. (27 de Abril de 2014). Distorsión en la Comunicación. *Articulos del Blog*. Obtenido de <https://msgpsicologia.com/distorsion-en-la-comunicacion/>

- Traverso, H. P., Williams, F. B., & Palacio, B. I. (2017). *Comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios* (Coedición ed.). Samborondón- Ecuador: Universidad Ecotec. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>
- Vejarano , G. (2001). *Los grupos de amistad y trabajo. Una estrategia para la transferencia de tecnología a pequeños caficultores en PROMECAFE*. Honduras: Bib. Orton IICA/CATIE. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Zayas, A. P. (2011). *La comunicación interpersonal un proceso socio-Psicológico en el trabajo y en la vida diaria*. Editorial Academia Española. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de <https://www.amazon.es/comunicaci%C3%B3n-interpersonal-Zayas-Ag%C3%BCero-Manuel/dp/384548473X>
- Zuñiga, O. (16 de mayo de 2018). *www.pymerang.com*. Obtenido de La comunicacion interpersonal en las empresas: <http://www.pymerang.com>

## VII. ANEXOS

# Anexos

Anexo N° 01 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación interpersonal	Interpersonal directa	Encuesta,	Trabajadores	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe 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 Organizacional	Interpersonal in directa	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?
				Observación	Empresa	Medios que se utilizan en la comunicación indirecta 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 VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	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 área 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	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 _____,	
			Entrevista	Gerente	¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?	
			Observación	Empresa	Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa:  a) Memorándum _____,      b)Avisos _____ c) Informes _____,      d)Circular _____ e) Folletos _____,      f)Correos electrónico _____ g) Propuestas _____,      h)Cartas _____ i)Telegramas _____,      j)Faxes _____ k)Carteles _____	

VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación Administrativa	Oral	Encuesta,	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 Observación	Gerente Empresa	¿Qué técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?  Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa: a)Entrevista de trabajo _____ b)Reuniones _____ c)Asambleas _____, d)Círculos de estudio _____ e)Conferencias _____
			No verbal	Encuesta,	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 Observación	Gerente Empresa	¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?  Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa: a)La Mirada _____, b)La Expresión facial _____ c)La Sonrisa _____, d)Postura Corporal _____ e)Las Manos _____, 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 Observación	Gerente Empresa	¿Qué tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?  Comunicación audiovisual que se utilizan en la empresa:  a)Imágenes _____ b)Video _____ c)Sonidos _____ d)Audio y video _____

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

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Barreras de la comunicación	Tipos de barreras	Administrativas	Encuesta	Trabajadores	¿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 _____  ¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?
				Entrevista	Gerente	
Toma de Decisión	Tipos de decisiones		Programadas	Encuesta	Trabajadores	¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____
				Entrevista	Gerente	¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?
			No Programadas	Encuestas	Trabajadores	¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____
				Entrevista	Gerente	¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Planteamiento del problema	Encuestas Entrevistas	Trabajadores Gerencia	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema? ____Si, ____No ¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?
			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas Entrevistas	Trabajadores Gerencia	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión? ____Si, _____No ¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?
			Evaluación de las alternativas	Encuestas Entrevistas	Trabajadores Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada? ____por criterios establecidos ____por el costo económico ____por el costo social ____por referencias ¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
			Selección de las alternativas	Encuestas Entrevistas	Trabajadores Gerencia	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? ____Por votación ____ Por decisión directa del jefe ¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
			Aplicación de las alternativas	Encuestas Entrevistas	Trabajador Gerencia	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas? ____No verbal ____Verbal ____Audiovisual ¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?

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

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



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. Gustavo Carrillo**

**Gerente de Hotel y Restaurante Selva Negra, Matagalpa.**

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para este estudio como medio para nuestra graduación y para el Hotel Selva Negra, ya que les permitirá obtener un diagnóstico de su situación actual en cuanto a la comunicación y la toma de decisiones y así tomar medidas a futuro. 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 colaboradores del Hotel y Restaurante selva Negra.**

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para este estudio como medio para nuestra graduación y para el Hotel Selva Negra, ya que les permitirá obtener un diagnóstico de su situación actual en cuanto a la comunicación y la toma de decisiones y así tomar medidas a futuro. 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) Memorandum \_\_\_\_\_
- 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 las siguientes comunicaciones audiovisuales se utilizan en la empresa?**

- a) Imágenes \_\_\_\_\_
- b) Video \_\_\_\_\_
- c) Sonidos \_\_\_\_\_
- d) Audio y video \_\_\_\_\_

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

- a) Iluminación insuficiente \_\_\_\_\_
- b) Deslumbramiento \_\_\_\_\_
- c) Ruido intenso \_\_\_\_\_
- d) Distancia entre quienes se comunican \_\_\_\_\_

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

- a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás \_\_\_\_\_
- b) Sospecha o aversión \_\_\_\_\_
- c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo \_\_\_\_\_
- d) Timidez \_\_\_\_\_
- e) Explicaciones insuficientes \_\_\_\_\_
- f) Sobrevaloración de sí mismo \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuál de las siguientes barreras fisiológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**

- a) Sordera \_\_\_\_\_
- b) Trastornos del lenguaje \_\_\_\_\_
- c) Memoria deficiente \_\_\_\_\_
- d) Estrés \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuál de las siguientes barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\_\_\_ Por criterios establecidos

\_\_\_ Por el costo económico

\_\_\_ Por el costo social

\_\_\_ Por referencias

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

\_\_\_ Por votación

\_\_\_ Por decisión directa del jefe

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

\_\_\_ No verbal

\_\_\_ Verbal

\_\_\_ Audiovisual

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

\_\_\_ Si            \_\_\_\_\_ No

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

\_\_\_ Muy efectiva

\_\_\_ Efectiva

\_\_\_ Poco efectiva

\_\_\_ Nada efectiva

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

- Lluvia de ideas
- Reuniones presenciales
- Reuniones electrónicas

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

- Muy racionales
- Racionales
- Poco racionales
- Nada racionales

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

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

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

- Estereotipos
- Prejuicios
- Emociones
- Status
- Género

**Gracias por su colaboración.**



## Anexo N° 4

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

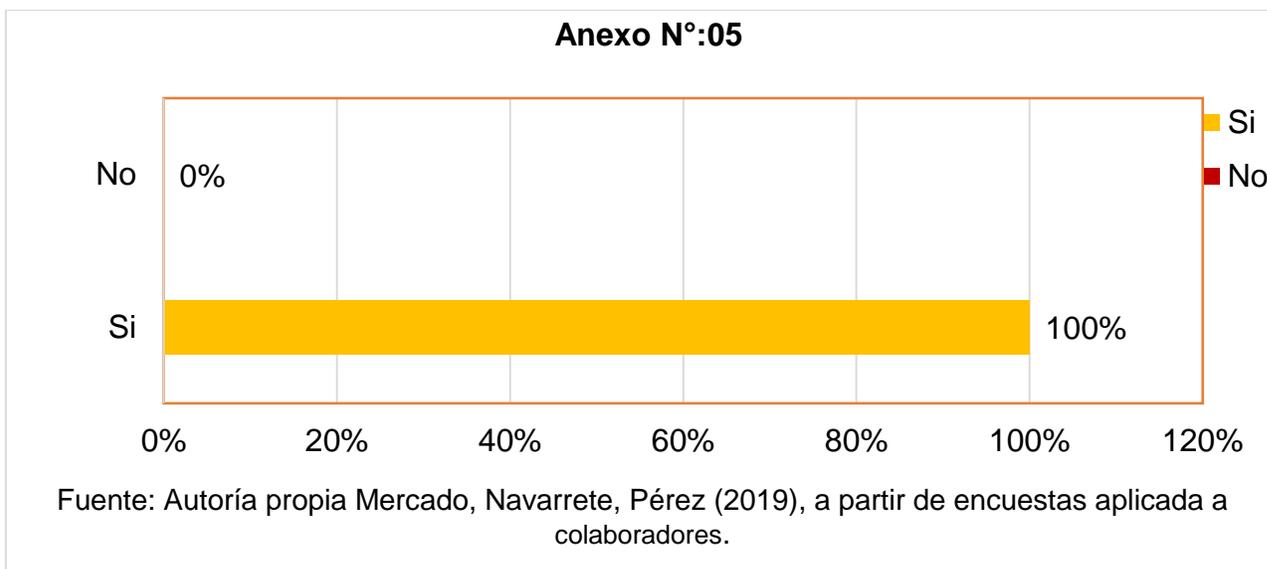
**Aplicada a la empresa: Hotel Y Restaurante Selva Negra.**

Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en el primer cuatrimestre 2019.

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

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

### Anexo N°: 05 Análisis del problema.



### Anexo N° 06 valoración de las alternativas.

