



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MONOGRAFÍA

Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

TEMA:

“Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020”.

AUTOR:

Br. Junior Cristóbal Altamirano Arauz.

TUTOR:

Msc. Lilliams Adadlet Moreno Arvizú

Matagalpa, agosto de 2020



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MONOGRAFÍA

Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

TEMA:

“Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020”.

AUTOR:

Br. Junior Cristóbal Altamirano Arauz.

TUTOR:

Msc. Lilliams Adadlet Moreno Arvizú

Matagalpa, agosto de 2020

1 Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL DEL TUTOR	iii
RESUMEN	iv
CAPÍTULO I	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II	5
A. ANTECEDENTES	5
B. MARCO TEORICO	10
B.1. La Comunicación	10
B.1.1. Funciones de la Comunicación	10
B.1.2. Proceso de la Comunicación	11
B.1.3. Importancia de la comunicación	14
B.2.1. Importancia de la Comunicación Organizacional	16
B.2.2. Tipos de Comunicación Organizacional	17
B.3. Canales de Comunicación Interna	24
B.3.1. Canal formal de comunicación interna	25
B.3.2. Canal informal de comunicación interna	26
B.4. Barreras de la Comunicación	27
B.4.1. Tipo de Barreras de Comunicación	28
B.5. Toma de Decisiones	33
B.5.1. Toma de decisiones administrativas	34
B.5.2. El carácter de las decisiones administrativas	35
B.5.3. El Ambiente de la Decisión.	38
B.5.4. Clasificación de las decisiones	39
B.5.5. Características de las decisiones	42
B.5.6. Los factores que influyen a la toma de decisiones	44

B.5.7. Estilo de Toma de Decisiones	46
B.5.8. Habilidades administrativas	48
B.5.9. Proceso de Toma de Decisiones	50
2.2. PREGUNTAS DIRECTRICES	51
CAPÍTULO III	52
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO	52
CAPÍTULO IV	55
4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
4.1.1. Tipos de comunicación organizacional interna utilizados en el Penitenciario de Matagalpa.	55
4.1.2. Barreras de la comunicación organizacional interna en el Penitenciario de Matagalpa.	71
4.1.3. Influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones en el Penitenciario de Matagalpa.	80
CAPÍTULO V	81
5.1. CONCLUSIONES	81
5.2. RECOMENDACIONES	82
5.3. BIBLIOGRAFÍA	83

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 mi abuela Clorinda Amada Duarte Chavarría, (Q.E.P.D), y a mi Esposa Consuelo del Carmen Zelaya Blandón, 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, sin duda alguna hoy es un orgullo para ello porque es un privilegio para ello que me haya preparado, porque soy el primero que lo he logrado.

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.

Junior Cristóbal Altamirano Arauz

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente se dirige a Dios, por ser el todo lo que se manifiesta en este mundo, por darme vida, fuerzas y sobre todo entendimiento para poder concluir esta etapa de mi desarrollo profesional.

A mi abuela Clorinda Amada Duartes Chavarría, (Q.E.P.D), ya que en los momentos que compartimos, siempre tuve de su parte su apoyo incondicional, su comprensión y cariño, por ser ese motor que siempre me hizo ser fuerte y entender que siempre hay que salir adelante y luchar siempre para cumplir con nuestros propósitos para llegar a ser alguien en la vida.

A mi tutora Msc. Lilliams Adadlet Moreno Arvizú, para mí la mejor docente en toda la carrera, por transmitir sus conocimientos más allá de un compromiso como docente sino como una mentora, por su tiempo y espacio para atender esta monografía aún con todas las faltas de tiempo y espacio que se me presentaron.

A mis docentes que, en el transcurso de toda mi carrera, siempre tuvieron entrega, empeño, dedicación y confianza en mis capacidades, quienes día a día me aconsejaron, ayudaron, motivaron y lograron depositar en mis conocimientos que me han servido y me servirán para toda la vida.

A la dirección del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa por permitirme realizar esta investigación, por todas las atenciones y el tiempo que me dedicó, principalmente por la confianza brindada.

De igual formas agradezco a los trabajadores del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa por la colaboración en cuanto a los datos brindados para llevar a cabo esta investigación.

Junior Cristóbal Altamirano Arauz.



CARTA AVAL DEL TUTOR

Hago constar que el trabajo realizado por Br. Junior Cristóbal Altamirano Arauz, con número de carné 11068629 con el título: Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020 ha culminado satisfactoriamente.

El trabajo fue elaborado con dedicación, sentido crítico, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de la investigación científica; felicito al autor del estudio por su empeño y dedicación durante el proceso de trabajo, porque pese a las limitantes que se enfrentan en toda investigación, logró culminar el proceso.

Por lo antes mencionado, Junior Cristóbal Altamirano Arauz cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas.

Invito a los profesionales en formación a que desarrollen o den seguimiento a estudios similares donde se pueda evidencia el vínculo de la universidad con la sociedad.

Se extiende la presente a los veintidós días del mes de julio del año dos mil veinte.

MSc. Lilliams Adadlet Moreno Arvizú

Tutor

RESUMEN

La presente investigación abordó la temática influencia de comunicación organizacional interna en la toma de decisiones del establecimiento penitenciario de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2020. Tuvo como propósito, identificar los tipos de comunicación, las barreras, y la influencia de la comunicación en la toma de decisiones. Esta temática es de gran importancia ya que la comunicación es un recurso esencial, efectivo para la toma de decisiones, y poder alcanzar los objetivos y metas de la institución. Se determinó que la institución utiliza tres tipos de comunicación entre ellas ascendente, descendente y vertical, además, utilizan diferentes herramientas útiles para facilitar la comunicación. Se logró identificar que la mayoría de los trabajadores dijeron que no existe ninguna barrera física, sin embargo, otros, pero con menos proporción opinaron que si existen barreras de comunicación física, ya que abordaron que los espacios físicos son pequeños. La comunicación influye de manera positiva en la toma de decisiones, en el establecimiento de objetivos y metas trazadas, el involucramiento de los jefes de departamentos en las actividades que proponen alternativas para el cumplimiento de las mismas, se evalúan las alternativas y por último se toma la decisión más acertada, se evalúan los resultados ya que se toman en cuenta para las diferentes planificaciones futuras. Es necesario continuar promoviendo las técnicas grupales para la generación de alternativas, para mantener un clima de relación agradable en el proceso de toma de decisión, lo que demanda un buen sistema de comunicación a todos los niveles y sentidos que al final propiciará el cumplimiento de la misión y visión de esta Institución.

Palabras claves: Comunicación, barreras, toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

En el presente de trabajo de investigación abarca: La Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisión en el Establecimiento Penitenciario del Departamento de Matagalpa, durante el primer semestre 2020.

Por otra parte, el estudio está referido a analizar cómo influye la comunicación organizacional Interna en la toma de decisiones en el Establecimiento Penitenciario del Departamento de Matagalpa.

La presente investigación está enfocada a identificar y determinar los tipos de comunicación organizacional interna utilizadas en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, para la toma de decisiones, conocer las barreras de comunicación encontradas, todo con el fin valorar la influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones, dentro de su contexto del desarrollo organizacional.

El propósito de esta investigación fue destacar la importancia que tiene la comunicación gerencial en la toma de decisiones dentro del establecimiento en su ambiente de desarrollo.

Este trabajo investigativo está estructurado en tres capítulos primeramente esta la comunicación como la primer variable de estudio, aquí se retoma la comunicación organizacional, los tipos de comunicación, como segunda variable, las barreras de comunicación, luego está la toma de decisiones como la tercera variable en el estudio, en este caso se toman en cuenta la clasificación, los estilos de toma de decisiones, los factores que influyen en la toma de decisiones y el proceso para la toma de decisiones, luego se reflejan las conclusiones que son el resultado de la investigación en respuesta a los objetivos planteados.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones en cuanto a problemas que tenemos que solucionar. Una de las necesidades más apremiantes de la actualidad en el competitivo mundo empresarial es llevar a cabo un proceso de toma de decisiones acertado, debido a que dependiendo de la forma en que se ejecute esta función, las organizaciones obtendrán una variedad de beneficios o prejuicios que juegan un papel importante en el éxito o fracaso de las mismas.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

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 y debe existir un buen canal de comunicación.

De acuerdo a lo expresado, se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo influye la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, en el primer semestre del 2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación aborda la Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones en el Establecimiento Penitenciario del Departamento de Matagalpa, durante el primer semestre 2020.

En esta investigación se analizó la influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones en el Establecimiento Penitenciario.

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

Este trabajo investigativo será de gran utilidad a todos los estudiantes y docentes, ya que les servirá como medio de información y referencia a todo aquel que necesite para futuras investigaciones sobre el mismo tema; así mismo servirá como parte de las fuentes bibliográficas de la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa, también les permitirá a los miembros del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, valorar la importancia de la comunicación en el proceso de toma de decisiones.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones del Establecimiento Penitenciario en el Municipio de Matagalpa, en el primer semestre del 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

2. Identificar los tipos de comunicación organizacional interna que se utiliza en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa.
3. Mencionar las barreras de comunicación en la toma de decisiones, encontradas en el Establecimiento Penitenciario.
4. Valorar la influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones en el Establecimiento Penitenciario.

CAPÍTULO II

2.1. MARCO REFERENCIAL

A. ANTECEDENTES

La comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial. La Gerencia debe comprender sus habilidades de comunicación y entender que la comunicación debe ser clara y precisa para que se cumpla el cometido. Pero la comunicación no es asunto fácil, ya que implica muchas características que se deben cumplir.

En la toma de decisiones gerenciales debe tenerse en cuenta el proceso de toma de decisiones ya que la comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas (McLeod, 2010).

La comunicación gerencial, constituye un proceso o género de la comunicación organizacional. Así que antes de profundizar en el concepto de comunicación organizacional, se revisaran, en primer término, las conceptualizaciones que han vertido reconocidos académicos e investigadores.

A nivel Internacional se encontraron los siguientes antecedentes:

En la universidad del Málaga España, Gómez Aguilar (2007), llevó a cabo una tesis doctoral con respecto a **“La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en la empresas e instituciones andaluzas”**, con el fin de analizar adecuación, oportunidad e inmediatez de selección y transmisión de la información para la toma de decisiones, donde los resultados esperados fueron que; la información debe fluir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo y esta tiene que estar actualizada

y disponible en el momento que se necesite, donde debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma, además la información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales.

En Madrid, España, (Cabrera 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 Brasil, (Fiol, 2001), escribió acerca de **La toma de decisiones de directivos latinos**, con el objetivo de verificar la toma de decisiones de directivos latinos y compararla a la de los directivos norteamericanos.

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 universidad nacional autónoma de México, se realizó una tesis acerca de “**plan de comunicación organizacional para las industrias GARSAN S.A DE C.V.**”, con el propósito de describir la relación que existe entre la comunicación y la

organización, específicamente en las micro, pequeñas y mediana empresas y la manera en que la comunicación organizacional permite la mejora de los procesos comunicativo a nivel interno y externo. Por consiguiente, los resultados fueron que el simple hecho de observar a la organización desde el punto de vista de la comunicación organizacional nos ofrece grandes ventajas debido a que esta disciplina propone un cambio más de fondo que de forma, ya que hace uso de medios y herramientas que analizan desde la “raíz”, la situación actual en la que se encuentra la organización ofreciendo, así, soluciones y cambios que puedan trascender dentro de la misma empresa.

En la Habana, Cuba, (Rodríguez Cruz, 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.

En Costa Rica, se encontró una investigación 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 Aguilar, 2006).

A nivel nacional se abordaron las siguientes temáticas:

Managua, Nicaragua en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua Granjas Gago & Barahona Córdoba (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 pues los resultados fueron, la comunicación toma un rol importante en las en todas las áreas, ya sea que se de Manera formal e informal, pues 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 Cruz & Morales Loáisiga, 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.

A nivel local se abordaron las siguientes temáticas:

En Matagalpa en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa, se encuentran diversas investigaciones entre seminarios y monografías, no precisamente sobre la influencia de la comunicación en la toma de decisiones; pero se abordó la temática de toma de decisiones en los siguientes temas:

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

B. MARCO TEORICO

B.1. La Comunicación

Para Mercado, (2008), la comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra.

Dicho de otra manera, la comunicación es un medio de transferencia para compartir información de un que posee la información hacia otro que desea conocerla e interpretarla para crear una línea de acción dentro de un proceso de toma de decisiones para encaminar hacia un buen futuro a la organización. Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas, es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.

Simultáneamente en las instituciones del estado pueden transmitir información a través de la comunicación empleada en los miembros o colaboradores, en cada una de las etapas del proceso administrativo para crear un buen ambiente externo, dar una buena imagen.

B.1.1. Funciones de la Comunicación

Según Robbins, (2004), la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información, esta sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.

El autor expresa que la comunicación es necesario dentro de las empresas y organizaciones para controlar el buen funcionamiento de los miembros y trabajadores dentro de las mismas.

B.1.2. Proceso de la Comunicación

Según Robbins (2008) Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El modelo está compuesto por siete partes:

- 1) La fuente de la comunicación.
- 2) La Codificación.
- 3) Mensaje.
- 4) Canal.
- 5) Decodificación.
- 6) Receptor
- 7) Retroalimentación.

Según Arras Vota, (2010), fuente: Al primer elemento del proceso de la comunicación se le denomina fuente o emisor y es la persona o grupo de personas que inicia el acto de la comunicación. Es quien envía un mensaje y espera obtener una respuesta o una conducta determinada en el receptor.

La codificación: es la traducción que hace la fuente de su pensamiento a un código comprensible para el receptor. Por ejemplo, cuando una persona observa a un compañero de trabajo actuar de manera que le molesta y no le dice nada, no le comenta el sentimiento que provoca esa conducta. El otro con quien trabaja no se da cuenta de lo que provoca tal comportamiento debido a que su compañero piensa y siente, mas no comunica lo que ocurre; no hay respuesta ni modificación de conducta debido a que no codifica su mensaje, ya que de su mente no se ha traducido a la palabra hablada.

Para (Arras Vota, 2010), el mensaje es todo aquello que se comunica, es una combinación nueva de elementos ya conocidos, y su valor informativo se debe al arreglo que representa en el patrón de ensamblaje y en la novedad de la combinación”. El mensaje está compuesto por signos, los cuales tienen la propiedad de informar o comunicar algo. Los signos se dividen en naturales y artificiales.

El canal: es el vehículo o el medio a través del cual viaja o se recibe el mensaje. En ocasiones, como en el caso de la palabra hablada, no es tangible o visible, ya que fluye a través de las ondas sonoras, las cuales son captadas por el oído; en ese caso tanto las ondas sonoras como el oído son canales de comunicación. En el caso de la palabra impresa, el canal es el papel en el que se plasman los signos. Al término canal se le atribuyen diversos significados, de manera que al hablar de este nos referimos:

- a) A un aparato emisor y un aparato receptor, los cuales son, en el ser humano, los sentidos.
- b) A un vehículo que transporta al mensaje, como lo son las ondas sonoras.
- c) A un conductor o un vehículo de transporte, como el aire, en el cual se sostienen las ondas sonoras.

Decodificación; se le denomina decodificación a la traducción que el receptor hace del mensaje, por medio de la cual descifra, reordena, interpreta y toma la decisión de responder, de manera que la decodificación es el inverso de la codificación.

Receptor: a la persona o grupo de personas que recibe el mensaje se les denomina receptores. Es el elemento del proceso de comunicación que decodifica, interpreta y comprende el mensaje, lo que lo posibilita para dar una respuesta. Este elemento es muy importante, ya que, si el mensaje no llega a su destinatario, el proceso se trunca y queda solo lo que se denomina información, palabra que proviene de la voz latina *informare*, que significa poner en forma o darle forma al mensaje. Así, el emisor o fuente elabora su mensaje y lo envía, pero si este no es decodificado,

interpretado por el receptor a quien se le envía, el proceso de comunicación no se lleva a cabo.

Retroalimentación: un objetivo de la comunicación es obtener una respuesta o resultado por parte del receptor, por medio de la retroalimentación. La retroalimentación es la respuesta que el receptor da al mensaje, por medio de la cual este se convierte en emisor y la fuente en receptor. Si en la respuesta del receptor la fuente se da cuenta de que su mensaje no fue interpretado adecuadamente, tomará la decisión de modificar sus mensajes futuros. La retroalimentación puede ser, positiva, cuando a través de la respuesta del receptor, el emisor se da cuenta de que su mensaje logró el efecto esperado y negativa, cuando a través de la respuesta del receptor, el emisor se da cuenta de que su mensaje no logró el efecto deseado, (Arras Vota, 2010).

Mosley, Megginson y Pietri (2005), describen el proceso de comunicación de la siguiente manera:

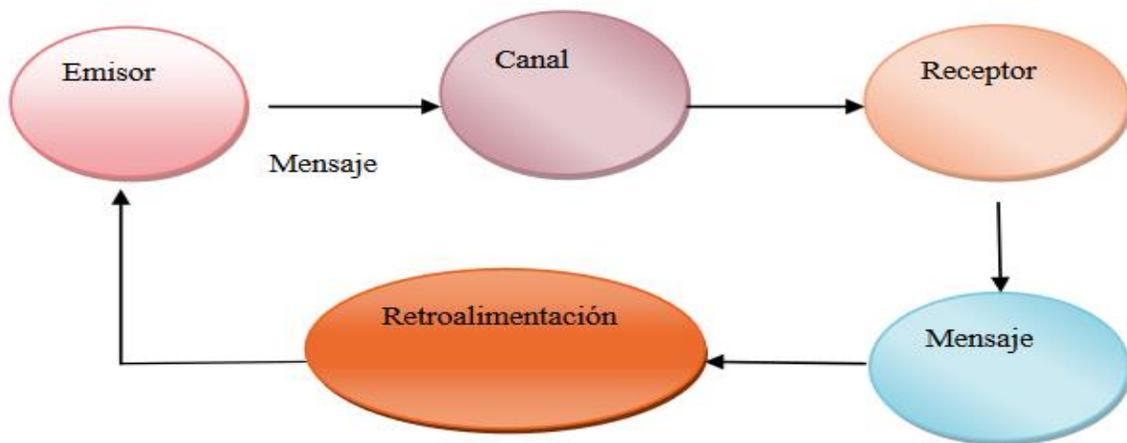


Figura 1: Proceso de la Comunicación.
Fuente: Mosley, Megginson y Pietri (2005).

Este proceso se lleva a cabo cuando en el mismo lugar o a través de un medio una persona “emisor” se pone en contacto con otra “receptor” a través de un mensaje (el cual es enviado por medio de un canal) y espera que esta última dé una respuesta ante lo que se le ha transmitido.

B.1.3. Importancia de la comunicación

Según, (Robbins, 2020), dice Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás.

Lo que el autor expresa es que es de gran importancia comunicarlos eficientemente, por lo que debemos de comprender que todos somos diferentes en cuanto a la forma de percibir el mensaje que nos transmiten las demás personas, por lo que también influye saber escuchar y saber transmitir el mensaje.

Este concepto aplica en el establecimiento Penitenciario de Matagalpa, ya que los colaboradores deben de comunicarse adecuadamente, ya que es crucial que las orientaciones laborales sean claras y precisas para que el que está recibiendo las orientaciones capte bien el mensaje que se le esté transmitiendo y de esta manera se garantice el buen funcionamiento de las actividades.

B.2. Comunicación Organizacional

Fernández Collado (2002), dice que la comunicación es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

El autor explica que la comunicación es cuando los miembros o grupos de colaboradores internos y externos interactúan entre sí, aplicando técnicas encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de proceso de la comunicación, es decir existe interacción de forma directa e indirecta entre los miembros de la organización y público externo de la organización.

De igual manera, se podrían implementar esta técnica en las instituciones para la planeación y toma de decisiones para garantizar la actividad funcional dentro de la organización, logrando resultados positivos, pues aquí se pone en práctica la comunicación a través del instrumento utilizados por la empresa para garantizar la participación de todos sus miembros, además de personal externos mismos que son imprescindibles para el buen funcionamiento organizacional.

Goldhaber, (2005), destaca tres principios rectores en la temática son los siguientes:

- La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- La Comunicación organizacional se compone de mensajes que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
- La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

En otras palabras, define la comunicación organizacional como un proceso dinámico.

La comunicación organizacional es muy imprescindible su existencia dado que para alcanzar fortaleza es necesario un proceso eficaz de la comunicación para transmitir mensaje dentro y fuera de la organización, dentro de la organización se refiere a interacción que puede haber entre los gerentes y empleados en el compartimiento de información, como dar sugerencia, dar una orden, para motivar a los empleados en su trabajo a por medio del reconocimiento a través de las palabras de aliento. Y en el ambiente externo en la relación con los clientes y proveedores, como la calidad de atención.

El autor refiere a que es una función muy necesaria, por lo que los gerentes deben de procurar una comunicación eficiente dentro de la organización con los colaboradores y fuera de la organización con los clientes y proveedores.

La calidad de los servicios brindados por las instituciones del estado, está determinada por la atención y repuestas que se le brinda al público en general y colaboradores externos, esto se logra por la comunicación adecuada entre los gerentes y los trabajadores.

B.2.1. Importancia de la Comunicación Organizacional

La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones logren sus objetivos y superen las dificultades. La comunicación, en la actualidad, es un elemento imprescindible dentro de las organizaciones. Es un elemento necesario que fusiona y cataliza las actividades para perpetuar la salud en las organizaciones, sin ella, los trabajadores no sabrían qué hacen el resto de sus compañeros, no se repartirían los informes, no se conocerían los objetivos mismos de la organización y los supervisores no podrían impartir sus instrucciones, es decir, la coordinación del trabajo sería imposible.

Con una buena comunicación, los trabajadores tienden a mejorar su rendimiento ya que comprenden cómo desempeñar de mejor manera sus funciones y saben que su trabajo repercute directamente en el progreso de la organización. Del mismo modo, los supervisores, en la mayoría de casos, no sólo son los encargados de iniciar la comunicación, sino que también son quienes transmiten e interpretan la información para los trabajadores. Por ello, la forma en que ellos comuniquen tendrá también un efecto favorable o desfavorable en muchas personas y actividades dentro de una empresa.

B.2.2. Tipos de Comunicación Organizacional

Para Fernandez Collado, (2009), existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional.

B.2.2.1. Comunicación Externa

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos. Este tipo de comunicación empresarial surge de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus grupos de interés. Es decir, los proveedores, competencia, clientes o consumidores, medio ambiente, sociedad, entidades financieras, accionistas y el gobierno.

Es necesario recalcar que la comunicación externa se preocupa de ellos porque también pueden ser afectados o beneficiados por las decisiones de la empresa y, además, su acción interviene directa o indirectamente en los objetivos de las organizaciones. La comunicación externa también tiene como propósito conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar, de esta manera, una mejor imagen corporativa.

B.2.2.2. Comunicación Interna

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de la misma. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Fernandez Collado, (2009), define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios

de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales,.

Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación, unión.

B.2.2.2.1. Tipos de Comunicación Interna

Para analizar los usos y beneficios de la comunicación interna está ha sido dividida tradicionalmente, por los teóricos organizacionales en dos grupos de referencia.

B.2.2.2.1.1. Comunicación Descendente

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), este tipo de comunicación fluye de un individuo en los niveles jerárquicos más altos hacia quienes están en los niveles más bajos. Las formas más comunes de comunicación descendentes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente a menudo es inadecuada e imprecisa, como lo refleja el comentario “no tenemos ni la más remota idea de lo que sucede” que con frecuencia se escucha entre los miembros de la organización. Tales quejas indican una comunicación descendente inadecuada y la necesidad de los individuos de información relevante para sus puestos. La ausencia de información relacionada con el puesto puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.

Ésta corresponde al flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con los subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos.

Hay que recordar que la clave para una mejor comunicación no reside solamente en el uso de color y elementos audiovisuales, sino en personal más sensible y honesto que elabore mensajes claros, concretos y veraces para el resto de miembros de una organización. Por ello, para que la comunicación descendente sea efectiva necesita de cuatro pilares básicos:

- **Desarrollar una actitud de comunicación positiva:** El personal de una empresa, especialmente quienes se encargan de transmitir los mensajes al resto, deben convencerse de que la forma en la que transmiten los mensajes influye en cómo es percibido por los demás miembros de la organización.
- **Estar informados:** Es importante que quienes transmiten información estén totalmente capacitados para brindar datos pertinentes, claros y reales sobre la empresa o cualquier ámbito que la involucre.
- **Planear la comunicación:** Del mismo modo, se debe planificar la información que va a ser transmitida para evitar datos sueltos o incongruencias en la información.
- **Desarrollar la confianza.** Si bien es cierto se necesita de dos personas o más para que haya comunicación, es necesario también que haya la suficiente confianza entre emisor y receptor. Si los subordinados no confían en sus supervisores, es menos probable que escuchen los mensajes que se transmitan o que crean en ellos.

En la comunicación descendente puede existir sobrecarga de comunicación y aceptación de la comunicación. La sobrecarga de comunicación se da cuando los trabajadores reciben más información de la que pueden procesar o necesitar. Es decir, se debe transmitir información pertinente, oportuna y clara así esto signifique que no sea muy extensa. Es recomendable optar por la calidad de información antes que por la cantidad de información ya que, el objetivo de enviar mensajes es que los

receptores puedan entenderlos. A esto se denomina aceptación de la comunicación.

Riquelme (2018) dice que para este tipo de comunicación se utilizan diversas herramientas que van de acuerdo a quienes está dirigido y con lo que se quiere transmitir, por ejemplo:

- Manual del empleado.
- Cartas y memorandos al personal.
- Reuniones informativas.
- La cartelera informativa.
- Circulares y correos electrónicos de departamentos.

B.2.2.2.1.2. Comunicación Ascendente

Gibson y otros, (2006), aseguran que en un estudio reciente encontraron que en las organizaciones donde los programas de comunicación ascendentes eran eficazmente implementados, la mayoría de administradores mejoró su desempeño. Sin embargo, lograr una comunicación ascendente eficaz es una tarea especialmente difícil, en particular en las organizaciones grandes. Algunos estudios sugieren que, de canales de comunicación formal, la comunicación ascendente es la más ineficaz.

Lo autores expresan es que se pudo constatar que en las organizaciones donde se lleva a cabo programas de comunicación ascendente fueron implementados correctamente, como resultados gran parte de administradores Mejoraron su desempeño, por lo que los resultados de algunos estudios sugieren que la comunicación ascendente es menos eficaz.

Este concepto se lleva a cabo cuando los colaboradores después de haber cumplido con sus metas laborales informan a su jefe inmediato acerca del cumplimiento de las mismas, siendo estas necesarias para la toma de decisiones futuras.

El flujo de información de la comunicación ascendente es de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad.

Normalmente este flujo de información es bloqueado por la pérdida de contacto de los administradores con las necesidades de los empleados. Años atrás, este aspecto no era considerado en el momento de la toma de decisiones dentro de las empresas, especialmente las de gran tamaño. Actualmente, las nuevas corrientes de la comunicación organizacional, plantean que esta dirección o sentido de la información sea considerada en su verdadera importancia, ya que así se pueden atender las necesidades del entorno laboral eficazmente.

Sin embargo, existen condiciones que obstaculizan o que impiden el libre flujo de información en dirección ascendente, entre las más importantes están: la demora, la filtración de información y la distorsión, es decir, la velocidad con la que la información es transmitida, la omisión de datos importantes durante la transmisión de la información por miedo a represalias y la mala interpretación de información relevante. De este modo, los trabajadores privan a los supervisores de información precisa y de la capacidad para tomar decisiones basadas en datos adecuados.

Según Robbins (2004), se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

Dicho de otra manera, la comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas, ya que estas condiciones que favorecen la espontaneidad, por lo general, fomentan la confianza y revelan datos que no son obtenidos en reuniones formales.

Esto funciona, a través de reuniones con los empleados ya que también es un método útil para lograr la comunicación ascendente, de esta forma los empleados se sienten estimulados para comunicar las dificultades presentadas en el trabajo y sobre sus necesidades. Con esto, se obtiene un punto de vista distinto que permite analizar con otra mirada las decisiones tomadas y las que se están por tomar, la participación de los empleados en actividades recreativas informales son oportunidades insuperables para la comunicación ascendente no planeada.

Según Riquelme (2018) dice que, para este tipo de comunicación interna se utilizan herramientas como:

- El buzón de sugerencias.
- Las entrevistas y reuniones periódicas.
- Los correos electrónicos.
- Los círculos de calidad.

B.2.2.2.1.3. La Comunicación Horizontal

Gibson y otros, (2006), dicen que con frecuencia pasa por alto en el diseño de las organizaciones es la consideración de una comunicación horizontal. Aunque los flujos de comunicación vertical (ascendente y descendente) son las consideraciones principales en el diseño organizacional, las organizaciones eficaces también necesitan una comunicación horizontal. Debido a que los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal ordinariamente no existen en el diseño de una organización, su facilitación se deja a los administradores individuales. La comunicación entre compañeros a menudo es necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de necesidades sociales.

Los autores expresan, que la comunicación horizontal con frecuencia no es tomada en cuenta en las estructuras de las organizaciones, sin embargo este tipo de comunicación frecuentemente se lleva a cabo cuando se realiza entre personas que

ocupan el mismo nivel en el organigrama empresarial y aunque los flujos de comunicación vertical son considerados como principales en las organizaciones, también es necesario que es necesario comunicarse de forma horizontal, Este tipo de comunicación permite la anulación de jerarquías, es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otras áreas. La comunicación horizontal se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama produciendo un intercambio de información pertinente entre compañeros de trabajo.

Este tipo de comunicación es utilizado cuando se requiere acelerar el flujo de información y coordinar los esfuerzos con personal de dos o más departamentos para el logro de un objetivo en específico, para ello es necesaria la comunicación entre los jefes de distintos departamentos o entre trabajadores del nivel jerárquico, que pueden o no ser del mismo departamento.

Riquelme (2018) recomienda utilizar herramientas como:

- Las reuniones de departamento o grupos de trabajo.
- Correos electrónicos.
- Las redes sociales.

B.2.2.2.1.4. Comunicación Diagonal

Gibson y otros, (2006), argumentan que este es el canal menos usado de comunicación en las organizaciones, es importante en las situaciones donde los miembros no se pueden comunicar eficazmente a través de otros canales. Por ejemplo, el contralor de una organización grande puede desear realizar un análisis de costos de distribución. Una parte de esa tarea puede incluir hacer que la fuerza de ventas envíe un informe especial directamente al contralor en lugar de ir a través de los canales tradicionales en el departamento de marketing. Por lo tanto, el flujo de comunicación sería diagonal y no vertical (ascendente) y horizontal. En este caso el canal diagonal es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo de la organización.

De acuerdo a la tematica anterior “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 y por lo tanto es la menos utilizada debido a que se ignora la cadena de mando para hacer llegar la información desde fuentes directas, su importancia radica cuando el intercambio de información o de consulta requiere agilizar el proceso, se efectúa generalmente cuando los miembros de apoyo o asesoramiento interactúan con los gerentes de líneas de las otras áreas funcionales.

Según Riquelme (2018) refiere que la comunicación interna trae numerosas ventajas a las empresas y que favorecen a la organización:

- Mejora la eficiencia de la empresa, cuanto más informado esté el empleado mejor es su trabajo individual y en equipo.
- Mantiene al tanto a los trabajadores, de manera que no haya sorpresas en el entorno, todos conocen los cambios positivos y negativos a los que deben enfrentarse.
- Permite una mejor y más rápida respuesta a los problemas.
- Permite una respuesta más rápida y mejor adaptación a los cambios.
- Promueve las buenas relaciones y la confianza entre los trabajadores.
- Genera un sentimiento de unidad, de compromiso, identificación del empleado, el empleado se siente escuchado, valorado y todos trabajan unidos por una misma meta.

B.3. Canales de Comunicación Interna

Fernandez, (1999), sostiene que un canal de comunicación interna es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. Su principal función es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes

que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender su estado actual y sus roles en la misma.

Los autores expresan que, el canal de la comunicación interna es el medio utilizado para que se lleve a cabo la comunicación, entre los miembros de una organización, su función principal es permitir el desarrollo y cumplimiento de las actividades formalmente planificadas, transmitiendo el mensaje de forma que sean comprendido para que ayude a los miembros a comprender lo que se está transmitiendo en el mensaje.

Esto se lleva a cabo cuando los Directores dan a conocer u orientan las actividades a sus subordinados, independientemente de los medios de comunicación que emplee el mensaje que este trasmite tiene que ser claro ya que de lo contrario es probable que sea mal interpretado y no se cumplan las actividades orientadas.

Según su reproducción existen dos tipos de canales: formales e informales.

B.3.1. Canal formal de comunicación interna

Según Silva (2011), La comunicación formal “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente definida. Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo (descendente, ascendente y horizontal). Es necesario que por medio de ésta se transmita toda información que pueda ser relevante para los distintos grupos que existen en las organizaciones ya que de ello depende la existencia en mayor o menor medida, de rumores.

De acuerdo a la temática anteriormente citada se entiende que la comunicación formal es aquella donde se deja evidencia del mensaje transmitido a todos los niveles dentro de una estructura organizacional y la cual puede fluir en todas direcciones.

B.3.2. Canal informal de comunicación interna

La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que forman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente (García Jimenez, 1998).

Lo anterior refiere que la comunicación informal es aquella que no está planificada por la organización, sin embargo, surge dentro de las funciones de los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de este y sin seguir los canales establecidos por la empresa, el hecho de que sea informal no quiere decir que no tenga importancia, por el contrario, es una forma de satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo.

La comunicación informal se manifiesta a través del rumor, ya que cuando los canales de comunicación oficiales no proporcionan la suficiente cantidad de información, recurre a otras fuentes no verificadas para obtenerla.

Gordon, (1997), argumenta que los administradores y los otros miembros de la organización pueden transmitir mensajes de manera formal o informal. La comunicación formal se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programas en forma regular, por ejemplo, de jefe a empleado. La comunicación formal suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad de mando. La comunicación informal se refiere a la comunicación más espontánea, que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación.

El autor expresa que los administradores y los miembros de la organización pueden comunicarse de manera formal e informal, ya que ambas surgen de la necesidad de intercambiar ideas u opiniones para resolver ciertas problemáticas que surjan en el desempeño de sus funciones. La comunicación formal es donde la propia organización establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y

los protocolos establecidos, mientras que la comunicación informal surge espontáneamente, sin estar planificada y sin tomar en cuenta los canales formales de la comunicación.

Cuando el Director y el personal, trabajan a través de orientaciones, circulares y manuales de procedimientos establecidos, se comunican de manera informal cuando surgen orientaciones laborales que no están planificadas, es por tal razón que surgen las preguntas y repuestas espontáneas entre colaboradores cumpliendo las orientaciones sin seguir los canales y procedimientos establecidos dentro de la organización.

B.4. Barreras de la Comunicación

Para Mercado (2008), las barreras de la comunicación son aquellos fenómenos que se presentan dentro del proceso de la comunicación y que modifican la información, como las diferencias culturales, de habilidad, de conocimiento y por situaciones emocionales o resistencia naturales del ser humano al cambio, lo que provocan interpretaciones erróneas para distorsionar los mensajes a lo largo de su transmisión.

Acerca de lo que se dice de las barreras de la comunicación, son todos aquellos factores que pueden presentarse en el proceso de la comunicación y que pueden ocasionar un cambio en el contenido de la información, dado que interfieren en el canal por el cual se transmite la información o también las barreras pueden darse de acuerdo a la postura del emisor, hay que tener en cuenta que las personas no somos iguales en todo los sentidos, pues cada quien tiene su esencia, y nuestras formas de percepción son diferentes desde el punto de visto que percibimos las cosas, además nuestros estilos de vida son muy diferentes, por otra parte no siempre tenemos las mismas habilidades, conocimiento y que nuestras emociones no son las mismas, uno tenemos más carisma que otros.

No obstante, en las Instituciones del Estado se podrían presentar estas barreras en la comunicación debido a las diferencias culturales y costumbres y formas de vida de cada uno de los colaboradores pueden ser diferentes, y pues la parte emocional de cada uno de ellos puede estar mal o bien, así pues su carácter dependerá la comprensión que él tenga, dado que solo con un miembro de la organización este mal y su forma puede distorsionare el mensaje e incidir en los demás para no alcanzar productividad.

B.4.1. Tipo de Barreras de Comunicación

Según Chiavetano (2009), existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

B.4.1.1. Barreras Personales

Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.

B.4.1.2. Barreras Físicas

Son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, entre otros.

Tipos de barreras en la comunicación:

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones Personales	Espacios Físicos	Interpretación de Palabras
Hábitos al oír	Interferencias Físicas	Traducción de Idiomas
Emociones	Fallas Mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos Ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos Personales	Distancia	Significado de gestos
Motivaciones	Acontecimientos Locales	Sentido de los recuerdos

Tabla 1: Tipos de barreras en la comunicación:

Fuente: Chiavenato, (2009).

Según Hernández, Rodríguez & Pulido Martínez, (2011), las barreras físicas en la comunicación se refiere cuando el ambiente físico impide la comunicación ya sea por la distancia, el ruido.

Con respecto a lo que el autor expresa anteriormente acerca de las barreras físicas, están referidos a todos los fenómenos que impiden la efectividad de la comunicación, ya que durante el proceso de la comunicación la información se vio obstaculizada por ciertos fenómenos presentes en el medio, como el ruido que muchas veces golpea nuestros oídos y las distancias que para que la información pueda llegar demora mucho tiempo y por lo tanto esta sujeta al cambio de su contenido, trayendo como consecuencia la interpretación errónea de la información.

Así mismo, las barreras físicas pueden incidir en el proceso de comunicación en algunas Instituciones, pues podrían estar siendo afectadas por el ruido como la bocina de los carros, los perifoneos en la calle o por el ruido del motor de la planta eléctrica cuando no hay energía, o cuando un empleado está escuchando música en volumen alto, todos estos factores pueden estar perjudicando la escucha de alguna información que nos estén dando ya sea en una intervención cara a cara, o una consulta telefónica, la distancia puede estar incidiendo cuando la comunicación sea entre los mismos trabajadores.

B.4.1.3. Barreras Semánticas

Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación, gestos, señales, símbolos, entre otras, pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Las barreras semánticas, son aquellas que se refieren a modificaciones en el sentido y connotación de las palabras, a causa de diferencias culturales. (Mercado, 2008)

Dentro de este marco referencial, dicho de otra manera, las barreras semánticas dentro de la comunicación, están referidas cuando en la comunicación el uso del término de las palabras empleadas, el contenido de su lenguaje tiene que ser adaptado al tipo de personas con la cual nos estamos comunicando debido a que la interpretación del significado de las palabras en cada profesión es diferente, pues en la literatura cada profesión tiene su jerga, en si la barrera semántica es por causa del uso inadecuado y de adaptación del lenguaje entre el emisor y el receptor en el uso de las palabras. Por ejemplo, para un campesino cargar y abonar es diferente para un contador que cargar y abonar en los asientos de diarios.

Por otra parte, las barreras semánticas deben de ser un factor que este impidiendo el desarrollo eficaz de la comunicación por el hecho de no usar un lenguaje correcto con los colaboradores, hay que hacer notar que todos los colaboradores son preparados para una profesión diferentes, pues el sentido de expresión de las palabras no puede ser asimilados en el sentido que es transmitido.

Mercado (2008), hace referencia de otras barreras de comunicación:

B.4.1.4. Barreras Psicológicas

Las barreras psicológicas son las que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registro en la conciencia del transmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.

Conforme a lo antes expuesto las barreras psicológicas es aquella que tiene un señuelo de un fenómeno exterior en la fuente de información, teniendo una imaginación subjetiva de la conciencia del que emite la información, donde el diagrama utilizado por este no es el apropiado y por ende incide en la reacción de quien recibe la información que de cualquier manera puede afectar la conducta y moral de este.

Igualmente las barreras psicológicas pueden estar incidiendo dentro del proceso de la comunicación para compartir información necesaria para la toma de decisiones, en este caso a los empleados por medio del uso del poder personal en la organización, ya sea el poder coercitivo o el poder de la información y el poder referente, los gerentes o dueños de los negocios pueden estar usando una expresión inadecuada en la comunicación como es el mal carácter, la genialidad con se expresa, el tono de voz, y tal vez hay empleados que su dimensión es muy sensible y las expresiones de las palabras busca golpean su sentido ocasionando un daño psicológico donde este puede tener consecuencias muy graves como el bajo nivel de desempeño.

B.4.1.5. Barreras Administrativas

Según Mercado, (2008), las barreras administrativas son debidas a las estructuras organizativas mal planeadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación.

En consecuencia, las barreras administrativas son las barreras que son producidas por la estructura funcional y de control de las organizaciones, pues pueda ser que este nunca toma una decisión, nunca da el tiempo necesario para analizar la información siempre está ocupado o solo en reunión con agentes externo, entonces la comunicación es lenta y está fuera de tiempo, hay muchas demoras en el proceso de desarrollo de la organización.

Por otra parte, las barreras administrativas en las instituciones gubernamentales, pueden ser un factor que tenga influencia en la comunicación debido a la mala planeación de las estructuras organizativas, que repercuten en la mala distribución de la información a través del canal causando deficiencia en los planes de operación de la empresa.

Para Hernández & Pulido (2011), refiere que también se incluyen las barreras Fisiológicas.

B.4.1.6. Barreras Fisiológicas.

Las barreras fisiológicas es cuando algunas de las partes están impedidas físicamente.

En cuanto a lo antes descrito, pues las barreras fisiológicas surgen cuando las partes incluidas dentro de un proceso de comunicación tienen un impedimento físico de parte de un miembro por el cual refleje inseguridad en él o la falta de capacidad para comprender un mensaje ya sea escrito, verbal u oral.

Por consiguiente en las Instituciones, las barreras fisiológicas pueden tener presencia en la comunicación, porque puede haber personas colaboradores que tengan alguna limitación, ya sea para escuchar o para comunicarse verbalmente, o tener problema de escritura, una de las causas es el nerviosismo en las personas.

B.5. Toma de Decisiones

“La toma de decisiones y el aprendizaje son las claves del éxito de los emprendedores”.

Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer sobre situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas (Hernández & Pulido, 2011).

Según los autores las decisiones son la determinación final que describen y explican que se debe hacer en situaciones difíciles que pueden enfrentar las empresas u organizaciones, a través de la creación de un plan de acción partiendo de una alternativa de soluciones.

De igual manera en todas las decisiones que se toman en el vivir diario de las instituciones del estado, sea una determinación de todos los problemas para solucionarlos, pues pueda ser que necesiten una explicación del acontecimiento para comprenderlas.

Según Zornoza & Dalmau, (2009), en las empresas, mediante la toma de decisiones se ponen en marcha una serie de procesos que tienen como resultado el éxito o el fracaso del negocio. Dada la trascendencia de la toma de decisiones, las empresas regulan de una forma muy rigurosa qué personas están habilitadas para tomar decisiones y se establecen procedimientos muy precisos con respecto al poder de decisión que tiene cada persona o comité, limitando el alcance de las mismas.

Según Chiavenato, (2009), el éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia.

Según Simón (como se cita en Chiavenato, 2009), utilizó la teoría de la toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así, la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones. De acuerdo con él, la organización es un complejo sistema de decisiones.

Este enfoque plantea que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge entre opciones más o menos lógicas con base en su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones. Los procesos de raciocinio y percepción de las situaciones son básicos para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Lo que una persona siente y percibe, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. En resumen, las personas son procesadoras de información y tomadoras de decisiones.

B.5.1. Toma de decisiones administrativas

Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles más bajo que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. (Montana, 2002).

Esto quiere decir que las decisiones administrativas, en si no son tomada por los altos directivo dentro de la estructura organizativa, sino que son tomada por los gerentes medios o gerentes de lineales, pero nunca tiene parte los gerentes generales o directores.

Sin embargo, en toda la empresa, podrían tomar decisiones los gerentes de línea, supervisores, o aquellos que tienen un cierto número de persona a su cargo

conocido esto como tramo de control, donde esto a su vez pueden tomar decisiones en sus actividades decidir cómo van a ser su trabajo de qué manera les resulta más fácil desempeñarse estos es conocido como las decisiones operacionales.

B.5.2. El carácter de las decisiones administrativas

B.5.2.1. Efectos futuros

Debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importantes, deberán ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior. (Solano, 2003).

Acerca de lo que son los efectos futuros, según el contenido anterior se refiere al impacto que tiene una decisión tomada respecto al nivel de compromiso de y al tiempo que está diseñada a trabajar en el futuro que de acuerdo a esto parámetros se evaluarán y pues estarán de acuerdo a su incidencia a una categoría baja o alta, superior o inferior.

Mientras tanto las decisiones que se tomen en las Instituciones del estado podrían tener efectos futuros según el plazo y el compromiso que estas adquieren una vez ya tomada, donde el tomador de decisiones según el grado de importancia que le dé, determinara el nivel con que se tome tomando en cuenta los dos parámetros el compromiso y el plazo a desarrollar la decisión.

B.5.2.2. Reversibilidad

Según Solano, (2003) Esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicara ese cambio.

Al respecto con lo que dice al autor la reversibilidad como uno de los caracteres de las decisiones administrativa, que consiste en restituir una decisión ya tomada, pues

una vez que se ha invertido la decisión, los cambios proporcionados en ellas suelen ser complicadas porque habría que trabajar todo un proceso nuevo para tomar otra decisión y si ya se había elaborado el plan de acción tendría que suprimirse causando frustración en el que la trabajo, porque puede pensar que se trabajo fue inútil.

Sin embargo, en las Instituciones, la reversibilidad puede ser uno de los caracteres de las decisiones administrativas porque el tomador de decisiones no esté seguro, o por un cambio brusco del medio exterior.

B.5.2.3. Impacto

Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas. Solano, (2003).

Por lo que se refiere el autor explica de que una decisión que se tome tendrá un cierto de grado de impacto, ya sea alto, bajo, positivo o negativo en las demás tareas funcionales de una empresa.

En otro instante, las decisiones que tomen los gerentes pueden generar efectos secundarios de manera positivo o negativo en las demás actividades que se realizan dentro de las empresas.

B.5.2.4. Calidad

Para Solano, (2003) Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. es decir todos los aspectos de orden cualitativo presente en una decisión.

Según el autor nos explica que la calidad como carácter de las decisiones administrativas va desde la calidad de la formación de un profesional, la cual no depende de solo un currículum vitae si no de los compromisos y valores que este posee en su personalidad, en el cumplimiento de las normas y reglas, de los principios

morales, y del buen uso de la libertad que se principio arraiga en el hacer lo que la ley me permite.

En todo caso dentro de una compañía o empresa ya sea familiar, privado o estatal, pueden haber colaboradores que su genio de personalidad incida en las decisiones, algunos que tiene una actitud positiva y otros que se mantienen negativo y amargado en todos los sentido debido a la ausencia de la inteligencia emocional y la falta de estudio de la personalidad, tratan mal a las personas, atención de mala calidad, pueden causar una imagen negativa en su ambiente externo no llevaría al fracaso, y perdida de la posición del mercado por el abandono de los clientes.

B.5.2.5. Periodicidad

Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional. (Solano, 2003).

En virtud del contenido que se aborda anteriormente la periodicidad como carácter de las decisiones administrativa se refiere al tiempo habitual con que se toma una decisión única conservando su originalidad en este caso puede ser las decisiones programadas.

Por el contrario, en algunas empresas la periodicidad puede ser una de las características de las decisiones administrativas, porque pueda ser que los gerentes siempre estén tomando las mismas decisiones frecuentemente, y no sujetándolo a cambio cada vez que se tome conservando la decisión original.

B.5.3. El Ambiente de la Decisión.

B.5.3.1. Ambiente de Certeza

Conocido el estado de la naturaleza que se va a presentar, el problema se deduce a valorar en términos económicos los diferentes desenlaces y elegir aquella estrategia que conduce al resultado más favorable, Descuadrando contributors, (2012).

De acuerdo con la teoría el ambiente de certeza, es mostrar seguridad y estar convencido es mostrar esa naturalidad en un medio o circunstancia que se tiene que tomar decisión y entonces se puede hacer el alcance de la solución de los problemas, partiendo de los costes que se deriven de esta para llevar a cabo la estrategia de solución.

Y en cuanto a las empresas en términos generales los tomadores de decisiones pueden estar ya pueden tener definido bien el problema y pueden tener seguridad de la decisión que tomen sea la más efectiva para la solución y entonces empiezan a constar los costos y gastos que se deriven de la solución del problema.

B.5.3.2. Ambiente de Riesgo

Es aquel en que el decisor sabe que estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse. (Diaz de Santos, 2007).

En cuanto a lo que se refiere el párrafo anterior es que el ambiente de riesgo es cuando la persona que decide, sabe los supuestos e implicaciones que pueden presentarse de acuerdo a los fenómenos naturales y con qué probabilidad dándole una pauta para crear resiliencia para estar preparado para cualquier eventualidad secundaria.

No obstante, en algunas instituciones pueden tener un plan de riesgo ya definido para enfrentar cualquier situación o eventualidad, dado que el ambiente de riesgo se dinamiza para crear seguridad o reducir pérdidas.

B.5.3.3. Ambiente de Incertidumbre

En este ambiente existe una escasa información y para tomar decisión se basará en la intuición. (Descuadrando contributors, 2012).

Según la página consultada de la fuente de internet trata de explicar que el ambiente de incertidumbre es cuando no hay seguridad en el tomador de decisión a causa de la falta de información donde tiene que tomar decisión de acuerdo a su intuición, dejarse llevar por su inteligencia emocional.

En virtud a lo antes expresado al momento de tomar una decisión puede que los gerentes se encuentren un momento de incertidumbre donde no están seguros de tomar una decisión por la existencia de poca información, y tienen que tomar una decisión ante una situación que los tome desprevenidamente la mejor opción que tendría es actuar bajo el instinto personal correr demasiado riesgo bueno tomando en cuenta la inteligencia emocional.

B.5.4. Clasificación de las decisiones

B.5.4.1. Organizacionales

Según Guerra, (1998) las decisiones organizacionales son aquellas que se encuentran involucradas en el desarrollo de los planes de negocios, tales como la adquisición de los recursos necesarios o la ejecución total del plan.

En cuanto a lo expresado en el párrafo anterior pues las decisiones organizacionales son las que se mezclan con el desarrollo de los planes de negocio

comprendido en varios estudios, para la gestión de adquisición de recursos necesarios para echar a operar el plan con todos los miembros.

Por su parte las empresas las decisiones organizacionales pueden tener parte en el desarrollo de planes de acción, para obtener recursos; como financiero, materiales, producción y recursos humanos para el sentir de la empresa y de su existencia en el mercado.

B.5.4.2. Operacionales

Para Montana, (2002), las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión en la empresa y se refiere al curso de las operaciones diarias. Estas decisiones determinan como se dirige las operaciones las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomada por los ejecutivos de un nivel medio.

En relación con lo que el autor expresa anteriormente las decisiones operacionales están a cargo de los bajos en la empresa, pues estos son los hacen las actividades y labores y siempre están desarrollando planes de actividades diarias, pues estas decisiones responden a las decisiones tácticas tomada por los gerentes medios o de líneas que supervisan las actividades por los demás miembros.

En efecto las empresas podrían adoptar esta clasificación de las decisiones, es decir, donde los trabajadores puedan tomar decisiones en cuanto a las actividades que realiza como por ejemplo seleccionar el método más adecuado y la herramienta más fácil para hacer su trabajo, en otras palabras, darles la libertad de que se desarrollen por si solo dándoles motivos y hacerle sentir que son capaces.

B.5.4.3. Programada

Decisiones programadas son soluciones a problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre. Stoner, Fredman, & Gilberd, (1996).

Dicho de otra manera, las decisiones se programan en el grado que son repetitiva o de rutina y en el grado que ha funcionado un planteamiento definitivo para manejarlas. Ya que el problema está bien estructurado, el administrador no tiene que tomarse la molestia de diseñar un proceso de decisiones involucradas. La toma programada de decisiones es relativamente sencilla y tiende a apoyarse en gran medida en soluciones anteriores.

Las decisiones programadas en las empresas 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 para tratar problemas rutinarios.

B.5.4.4. No programadas

Según Stoner y otros, (1996), las decisiones no programadas son soluciones específicas producidas por medio de un proceso o estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

Es decir las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuente o excepcionales. 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, debiera ser manejado como una decision no programada.

Esto quiere decir que las decisiones no programada, en las empresas u organizaciones se toman en respuesta a oportunidades y amenazas nueva. Este proceso debe ponerse en marcha cuando no existen reglas establecida para tomar decisiones a las cuales los gerentes puedan recurrir para aplicarla a una situacion,y

no existen reglas porque la situación en cuestión es inesperada o incierta y los gerentes carecen de la información que necesitan para formular reglas que la cubran. Ejemplo de decisiones no programadas: invertir en una nueva tecnología, desarrollar una nueva clase de producto, lanzar una nueva campaña promocional, entrar a un mercado desconocido, expandirse al extranjero o iniciar un nuevo negocio.

B.5.5. Características de las decisiones

B.5.5.1. Importancia

Una decisión puede medirse por la magnitud potencial o por la pérdida que ocasiona. Guerra, (1998).

El autor explica que las decisiones pueden medirse por el tamaño de su potencial de incidencia o por su disminución en el impacto que tienen en los planes estratégicos y tácticos de acción para encaminar a la organización hacia un futuro mejor.

Los gerentes o los altos directivos como órganos de toma de decisiones podrían medir el tamaño de impacto que puede tener una decisión o si ocasionaría una disminución en la efectividad de los planes trazados por empresa.

B.5.5.2. Frecuencia

Una decisión puede medirse según la frecuencia de su realización. (Guerra, 1998).

En cuanto a la temática antes expuesta, las decisiones que se toman pueden medirse de acuerdo a la repetición a menudo de su realización en cada una de las operaciones dentro de la organización. En este caso podemos decir que se pueden tomar las decisiones programadas que siempre son frecuentes.

Por el contrario, las empresas u organizaciones independientemente de su naturaleza pueden hacer la medición de sus decisiones según las frecuencias que los gerentes la tomen y así medir el impacto que puede tener a encaminar estas a través de un curso de acción.

B.5.5.3. Inminencia

Una decisión puede considerarse en el ámbito agrícola como “algo que va suceder o que tiene que efectuarse” para favorecer el factor productivo de un negocio. (Guerra, 1998).

Según el autor pues la inminencia como característica de una decisión es como la noción o suposición de algo que puede ocurrir en la eventualidad para favorecer la producción e incremento de las utilidades en un negocio.

En cuanto a las decisiones que se toman en las empresas pueden tener o no esta característica de que las decisiones tomadas han sido consideradas por los supuestos e implicaciones tomar decisiones sobre los modelos económicos.

B.5.5.4. Revocabilidad

Una decisión puede ser revocada solamente a un costo considerable. (Guerra, 1998).

Según el texto escrito se refiere cuando una decisión puede ser anulada ya sea por la persona que tomo la decisión por no tener validez, se retracta a un valor de disminución de los efectos de las decisiones tomadas por el nivel de impacto, con un costo de valor considerable por el tomado de decisiones.

En cuanto a las empresas puede estar ocurriendo que algunas decisiones no sean efectivas dentro de una resolución de un problema para la ejecución de las operaciones, donde el encargado de la ejecución o supervisor tendría que tomar una

nueva decisión y por tanto tiene que revocar la que ya se tomó una vez y darle de baja o tenerla para un plan B, consideran que puede servir de apoyo.

B.5.6. Los factores que influyen a la toma de decisiones

B.5.6.1. Factores Racionales

Según Robbins & Judge,(2009). Racional es “Hacer elecciones consistente que maximizan el valor dentro de las restricciones específicas.

De acuerdo con lo que dice el autor los factores racionales esta referida a la persona que es racional es la que mejor toma la decision, considerando las suposiciones que el tenga partiendo de la informacion que tenga pueda identificar las opciones mas relevantes y escoja la opcion mayor utilidad.

En cuanto a las empresas, el factor racional en la toma de decision influyente podria ser el gerente generales, los gerentes lineales o los supervisores, quienes los cuales deben estar siendo objetivo y lógico, pues ellos son los que deben tener las metas claras.

B.5.6.2. Factores Psicológicos

La aplicación de las técnicas psicológicas en el ámbito interno de las comunicaciones de la empresa es la garantía de la correcta relación externa de la organización con el consumidor. No se puede esperar una relación de armonía entre la empresa y el consumidor si internamente ésta, por ejemplo, mantiene relaciones coercitivas o agresivas hacia los trabajadores. (Ponce, 2000).

Por consiguiente, la influencia de los factores psicológicos en la ejecución de los procesos de la empresa garantiza la relación externa de la empresa, con los consumidores, proveedores e inclusive con los mismos trabajadores.

En las Instituciones, sería importante encontrar el vínculo entre lo que se conoce sobre la conducta humana y las aplicaciones que esto pueda tener en las empresas, definitivamente el obtener comportamientos diferentes, prevención de riesgos profesionales y diseño de programas adecuados para la mejora del trabajo y de los resultados de la organización, es lo que se puede logra con la intervención psicológica.

B.5.6.3. Influencias sociales

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.

Para Sánchez, (2002), 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.

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.

Pudiera ser que en algunas instituciones existen factores que afectan al nivel de influencia son la cohesión grupal, que puede generar presión a la conformidad, el tipo de normas sociales, el tamaño de los grupos o las posiciones y roles de los

diversos elementos que se van a influir entre sí, las expectativas sobre la conducta propia y ajena o el valor otorgado a la propia opinión y a la de los demás.

B.5.7. Estilo de Toma de Decisiones

B.5.7.1. El Modelo Satisfactor

Modelo de toma de decisiones en lo que el que toma la decisión selecciona la primera solución “suficiente buena”; es decir, aquella satisfactoria y suficiente. Seguel, (2006).

De acuerdo al contenido anterior un modelo satisfactor de toma de decisiones pues es aquel donde el que toma las decisiones selecciona la primera solución que le parezca mejor, dicho de otra manera, el tomador de decisiones hace una evaluación superficial de las demás alternativas y pues la que mejor le pareció esa eligió satisfactoriamente siendo lo suficiente para resolver la problemática planteada.

No obstante, en las instituciones públicas pueden estar implementado este modelo dado que no implica un alto costo de tiempo y pues es más ágil, para crear los planes de operaciones, pues los dueños o gerentes podrían tomar decisiones en base a la experiencia eligiendo la que sea mejor para desarrollar los planes de trabajo, en función de la satisfacción de la solución suficiente del problema.

B.5.7.2. Favorito Implícito

Según el sitio modelo de toma de decisiones en el que quien toma la decisión selecciona de manera implícita una alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de las otras opciones. Seguel, (2006).

En cuanto a la temática abordada expresa de que el modelo de toma de decisiones favorito implícito, el que toma la decisión selecciona la alternativa de su preferencia al inicio del proceso de la toma de decisiones sin tomar en cuenta todo el

proceso, despreciando la existencia de las demás alternativas de solución que están dentro del planteamiento del problema.

Quizás en algunas instituciones públicas estén aplicando este estilo de toma de decisiones donde pueda ser que el dueño o gerente por salir de apuro tome las decisiones según su preferencia y cual le parezca mejor sin tomar en cuenta las demás alternativas y sin medir los efectos secundarios que puede tener una decisión tomada de esta manera por no hay una evaluación.

B.5.7.3. Modelo Intuitivo

Según Robbins & Judge, (2009). Toma de decisiones intuitiva proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.

De acuerdo con el texto descrito anteriormente el modelo intuitivo de toma de decisiones persigue un proceso donde no se tiene la conciencia de revisar o de desarrollar todas las etapas que se sigue en la toma de decisiones, debido a que la inconsciencia del tomador de decisión se basa en la noción, personal dejando de un lado la experiencia y basándose en las emociones.

Pudiese ser que algunos Funcionarios estén desarrollando este modelo para tomar las decisiones necesarias para encaminar los planes de acción, donde el tomador de decisiones las tome de acuerdo a su percepción, en otras palabras que las decisiones se estén tomando de acuerdo a lo que se percibe vinculando sus emociones sin saber la realidad, solo con la imaginación de la existencia del problema, y pues no se tomen en cuenta la experiencia en todo el proceso de toma de decisiones se ignore totalmente.

B.5.8. Habilidades administrativas

B.5.8.1. Humanas

Es la destreza de trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos. Stoner y otros , (1996).

De acuerdo a la temática anterior, los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario por lo que es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

En cuanto a esta habilidad, se aplica cuando los gerentes y administradores organizan su personal de acuerdo a su preparación, conocimientos y capacidad, para posteriormente delegar funciones dentro de las empresas.

B.5.8.2. Conceptuales.

Es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar como un cambio en algunas de las partes afectará al todo. Stoner y otros , (1996).

En cuanto a la teoría que se describe al inicio pues las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad intelectual de los administradores y el conocimiento adquirido en sus estudios y que esa capacidad mental que el obtuvo en conocimiento pueda llévalo a la práctica y sea capaz de diagnosticar los problemas en la realidad administrativa.

Por el contrario, los dueños de empresas con capacidades mentales desarrollada a través del aprendizaje de sus estudios les puede ser necesarios para diagnosticar e identificar los problemas entre más preparado es la persona más facilidad tendrá para analizar y tomar decisiones conforme ambiente que se desarrolla,

pero muchas empresas echan de menos la formación o la preparación de un recurso humano por lo que significa que es un producto con valor agregado es una mano de obra calificada.

B.5.8.3. Técnica

Es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Stoner y otros , (1996).

Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

Se trata de la capacidad y habilidad que tienen los gerentes para solucionar problemas de manera eficiente para beneficio de la empresa u organización además de contar con el personal adecuadamente capacitado para encontrar soluciones pertinentes a la problemática a resolver.

Sin embargo, en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, se lleva a cabo cuando la institución demanda más beneficios o para minimizar costos, entonces el director pone en práctica su creatividad y analiza la posibilidad de planear y diseñar nuevas alternativas, para ampliar las posibles soluciones y resolver la problemática que se presentan.

B.5.9. Proceso de Toma de Decisiones

Para Gibson y otros, (2006), el proceso de la toma de decisiones se puede llevar a cabo en seis pasos.



Figura 2: Proceso de toma de decisiones.

Fuente: Gibson y otros, (2006).

Para lograr obtener la mejor decisión, es necesario seguir un orden lógico, los gerentes deben de analizar la situación, que limitaciones tiene, cuales son los recursos con los que cuenta, una vez que tenga ese análisis, deberá conocer o establecer los objetivos, por consiguiente buscar alternativas, puede contar con la opinión de los colaboradores, se alientan todas las ideas, se evalúan las diferentes alternativas, todo el equipo que formó parte de este proceso deberá tener claro que se toma la mejor decisión, una vez que se realice este paso, se deberá de evaluar la decisión que tomó todo el equipo de trabajo, esto permitirá evitar lo menos posible cometer errores que afecten el buen funcionamiento de la institución.

2.2. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuales son los tipos de comunicación organizacional interna utilizadas en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, en el primer semestre del 2020?

¿Cuáles son las barreras de comunicación que posee el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa?

¿Cómo influye la comunicación en la toma de decisiones, en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa?

CAPÍTULO III

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de enfoque

Esta investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos, porque se lograron identificar los tipos de comunicación utilizadas en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, además se pudieron determinar los tipos de comunicación organizacional interna utilizada para la toma de decisiones por medio de una serie de instrumento de recolección de datos en los que se logró comprobar la aplicabilidad de la información, lo que significa que es una información medible y que a la vez la los datos pueden ser interpretados.

Tipo de investigación

Esta investigación es descriptiva de corte transversal, dado que describo una serie de indicadores como son: los tipos de comunicación; barreras de la comunicación; la influencia de la comunicación en la toma de decisiones, estableciendo así la relación entre estos factores que inciden dentro de la institución.

Según el corte, es de tipo transversal, debido a que se realizó en un periodo de tiempo determinado. En el caso de esta monografía esta dado en el primer semestre del año 2020.

Población

En esta investigación la población total son todos los colaboradores que en la totalidad se compone de 192 trabajadores, que prestan sus servicios en el Establecimiento Penitenciario, los que fueron objeto de estudio.

Muestra

En este particular nuestra muestra fueron 30 de los trabajadores del establecimiento penitenciario de Matagalpa, escogidos a conveniencia de acuerdo a los criterios de selección reflejan la totalidad del fenómeno a estudiar, que tienen las características definidas para que nuestra investigación sea aplicada a cada una de ellas, los cuales reflejan la fracción considerada de todo nuestro universo estudios.

Criterios de Selección

a) Criterios de Inclusión

Director, Jefes de departamentos, Jefe de secciones, Oficial de Finanzas, Oficial de Contabilidad, Oficial de Recursos Humanos, Oficial de Control Penal, Oficial de Seguridad Interna, Oficial de Seguridad Externa.

b) Criterios de Exclusión

Sub Director, Secretarias, Cocineras, Oficiales de Guardias Operativos, y Agentes conductores (choferes).

Métodos de investigación

Los métodos de investigación son teóricos y empíricos.

En esta investigación se emplearon los métodos teóricos para la búsqueda de información en fuentes bibliográficas y los empíricos que es el conocimiento a través de las interpretaciones de los investigadores, para cumplir con los objetivos planteados haciendo uso de la información primaria y secundaria, que a la misma vez los métodos empíricos pueden ser usados para obtener información a través de entrevista y encuesta, realizadas en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa.

Variables

En la presente investigación las variables de estudio son la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones, siendo la comunicación la variable independiente y la toma de decisiones la variable dependiente.

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Tipos de comunicación organizacional interna utilizados en el Penitenciario de Matagalpa.

Para comparar lo que los académicos consideran como calidad de comunicación interna para el proceso de toma de decisiones, en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, se aplicaron dos instrumentos: una encuesta dirigida a colaboradores del Establecimiento Penitenciario, una entrevista a la dirección del Establecimiento en mención. Los datos que se recolectaron, arrojaron la siguiente información.

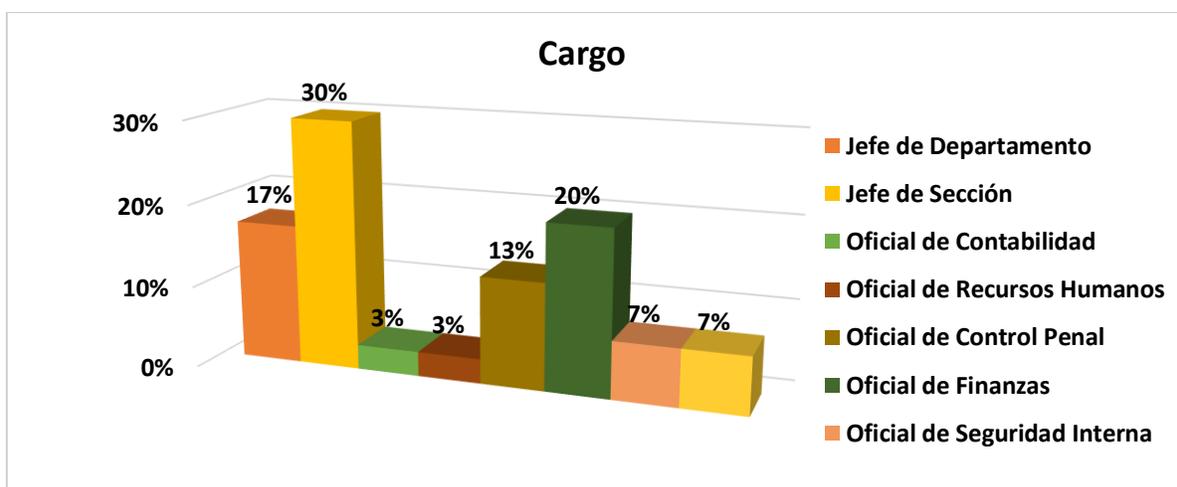


Gráfico 1: Cargo que ocupan.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

Para conocer datos generales sobre la información laboral se les consultó sobre qué cargo ocupan en la institución, el 30% Jefes de Secciones, 20% Oficiales de Finanzas, el 17% de los encuestados aseguran que ocupan cargo de Jefes de Departamentos, 13% son Oficiales de Control Penal, 7% Oficiales de Seguridad Interna, 7 % Oficiales de Seguridad Externa, 3% Oficial de Contabilidad y el 3% oficial de Recurso Humanos.

En cuanto a la entrevista con el Director no se tomó en cuenta este tipo de datos, sin embargo, se evidenció que el Establecimiento Penitenciario carece de un organigrama interno o descentralizado, es necesario que el establecimiento tenga su propio organigrama ya que es comunicativo y es necesario para que los colaboradores conozcan todos los niveles internos de la institución.



Gráfico 2: Tiempo de laborar.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan el tiempo que tienen de laborar en la institución, el 97% de los colaboradores encuestado, dio a conocer de que tienen mas de 1 año de laborar para la institución, mientras tanto el 3% manifestó tener menos de 6 meses, de los trabajadores encuestado ninguno tiene un año de laborar.

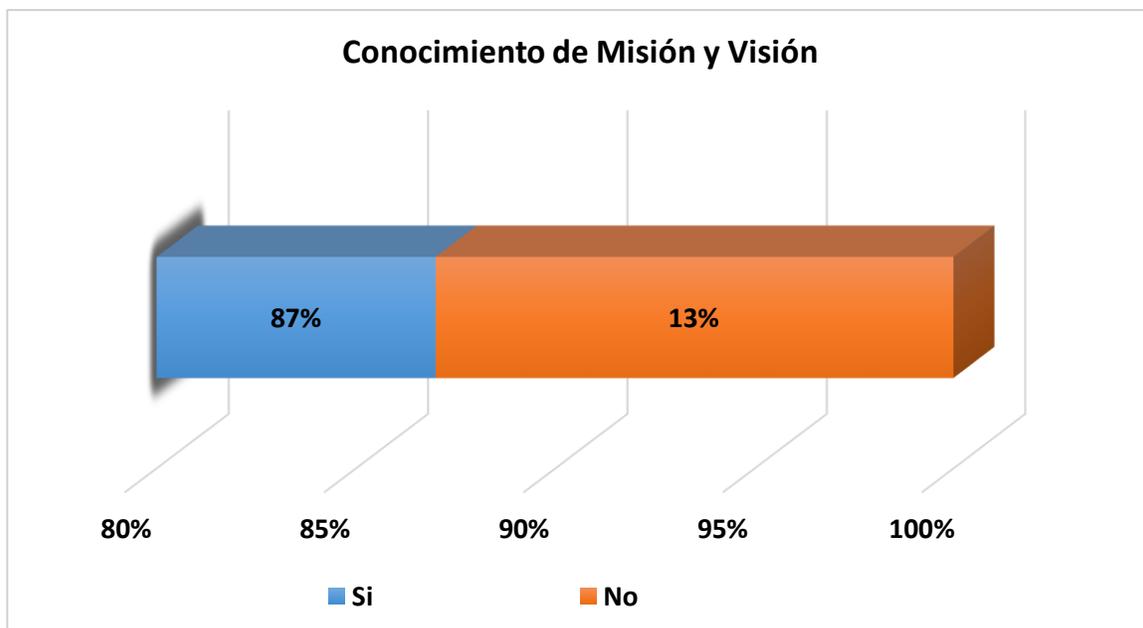


Gráfico 3: Misión y Visión de la institución.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la grafica anterior, los datos representados reflejan si conocen la Misión y Visión de la Institucion, el 87% de los colaboradores encuestado, manifestó conocerla, mientras tanto el 13% manifestó no conocerla.

No obstante, en cuanto a lo observado se logró evidenciar que la institución carece de misión y visión a nivel de Establecimiento, siendo esta una dificultad en la información ya que esta es la esencia de declaración de principios, es necesario la existencia de esta para la coordinación laboral y comunicación eficiente para la toma de decisiones, se rigen por una misión y visión a nivel centralizada de el Sistema Penitenciario Nacional.

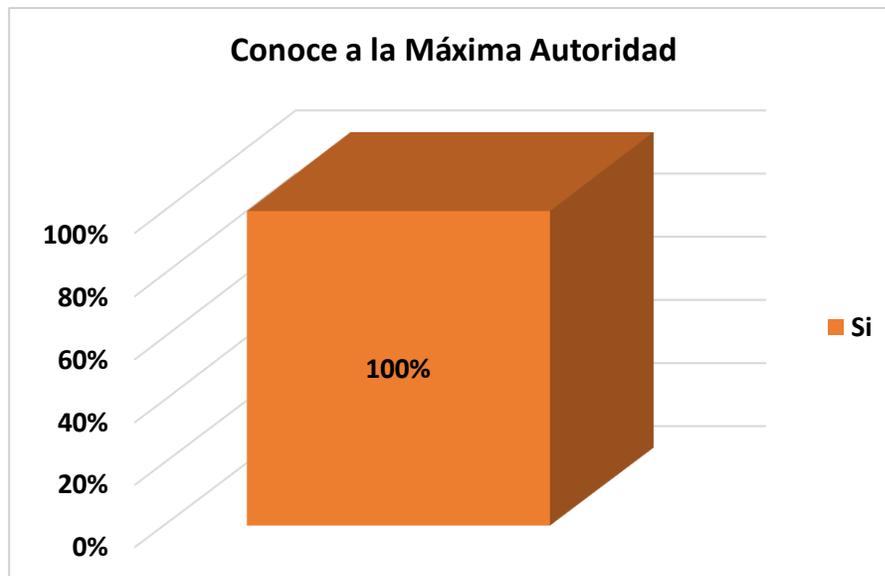


Gráfico 4: Máxima autoridad.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan si conocen a la máxima autoridad de la institución, el 100% de los colaboradores encuestado, manifestó conocerlo, por los que todos respondieron escribiendo los datos correctos del nombre del director.

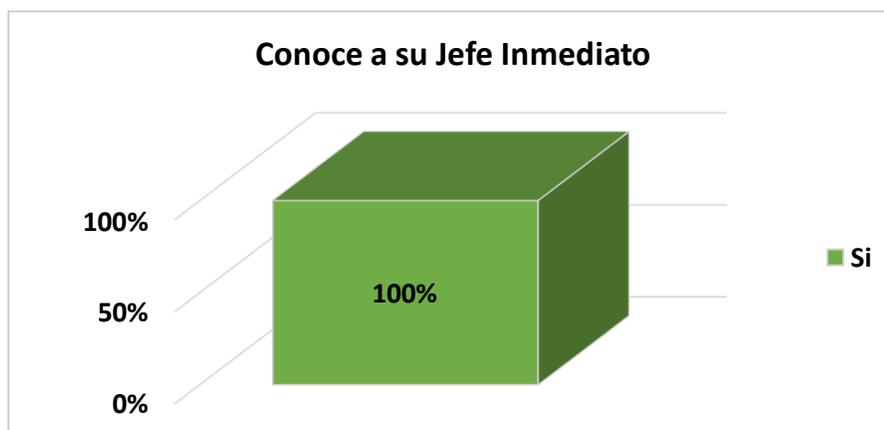


Gráfico 5: Conoce a su Jefe inmediato.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la grafica los datos representados reflejan la pregunta ¿conoce a su jefe inmediato? En la que el 100% de los colaboradores encuestado, manifestó conocer al su jefe inmediato. Los datos reflejados en los gráficos 4 y 5 son de gran importancia ya que se logró evidenciar que en el Establecimiento Penitenciario existe una buena comunicación entre jefes y subordinados ya que todos los colaboradores manifestaron conocer a la maxima autoridad y a su jefe inmediato.

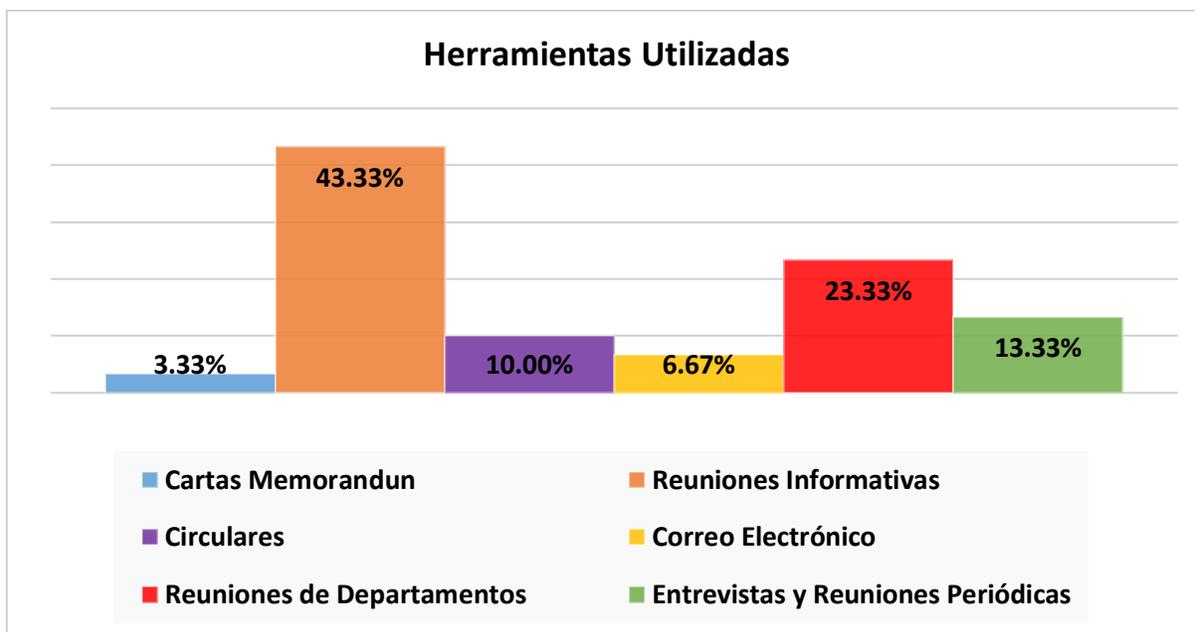


Gráfico 6: Herramientas utilizadas.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la grafica los datos representados reflejan que las herramientas de comunicación utilizada en el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, el 43% de los colaboradores encuestado, dio a conocer, que el medio más utilizado son las reuniones informativas, mientras tanto el 23% establece que el medio que se utiliza son las reuniones de departamentos o grupos de trabajos, de igual forma 13 % esta dada para las entrevistas y reuniones periodica, el 10 % manifestó que el medio que se utiliza es los circulares, el 7% por correos electronicos y el 3 % por cartas y memorandum al personal, mientras que ninguno de los trabajadores manifestó utilizar

ficha ocupacional, buzón de sugerencias, redes sociales, carteleras informativas, conferencias y asambleas.

En este sentido el Director a través de la entrevistas manifestó que los medios utilizados en la comunicación son los circulares, memorándum, telefonos a través de líneas IP, Celulares, reuniones informativas y formaciones generales. Por ejemplo cuando hay una visita de control por parte de las especialidades Superiores del Sistema Penitenciario Nacional, los notifican vía correo electrónico, por lo que ya de manera interna se les notifica verbalmente y a través de circulares en cada una de los jefes de departamentos para que todos los colaboradores estén preparados para la visita.

No obstante, en cuanto a lo citado por el autor, en la institución se logró observar que en ocasiones utilizan cartas y memorandun al personal, reciben y envían información a través de correo electrónico institucional, en ocasiones utilizan circulares, diariamente la dirección se reúne con los jefes de departamentos, de igual forma los jefes de departamentos realizan reuniones informativas con su personal a cargo, en la oficinas de los jefes de departamentos se observaron roles de cumplimiento de actividades operativas, de igual manera se observó la realización de entrevistas y reuniones periódicas.

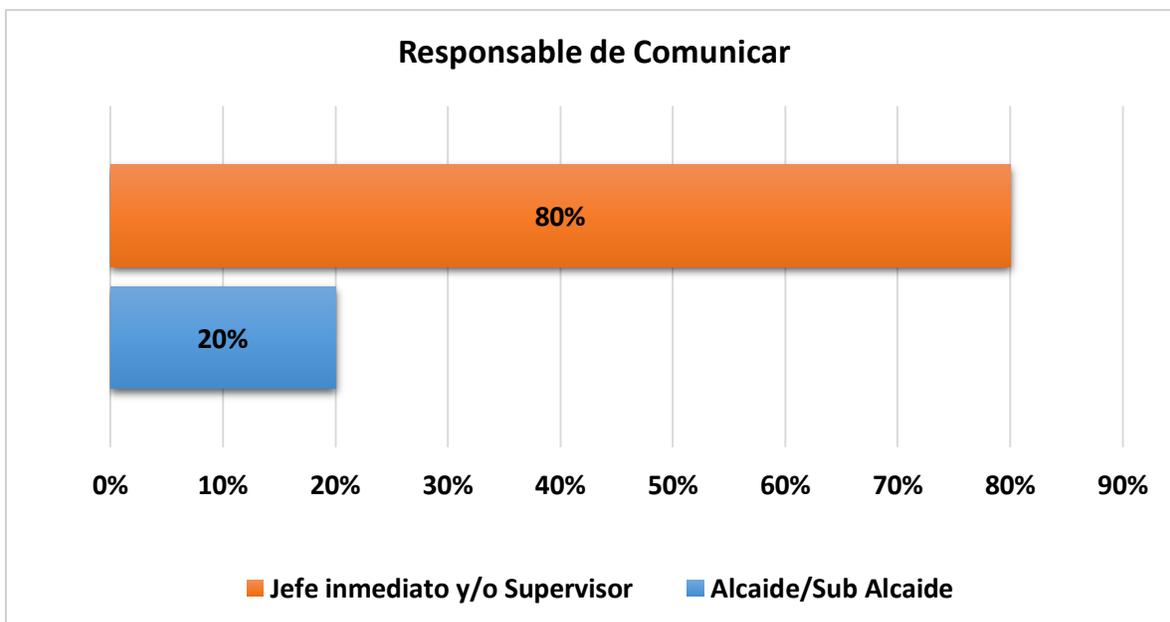


Gráfico 7: Responsable de comunicar.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados refleja que el 80% de los trabajadores encuestado, refieren que los jefe inmediato y/o supervisores se encargan de comunicar, mientras que el 20% manifiestan que es el Alcaide y/o Sub Alcaide.

El director exponone que el como director y en su ausencia el sub director son los que comunican y orientan las actividades a través de reuniones que se llevan a cabo con los jefes de departamentos, posteriormente ellos se reúnen con personal a cargo para transmitir lo orientado y de igual manera deleguen funciones para garanticen el cumplimiento de actividades orientadas.

De acuerdo a lo observado se logró evidenciar que en las reuniones de consejo de dirección unicamente participan los jefes de departamentos y una porción de jefes de departamentos es por eso que un 80% manifiestan que los que se encargan de comunicar son los Jefes inmediatos o supervisores.

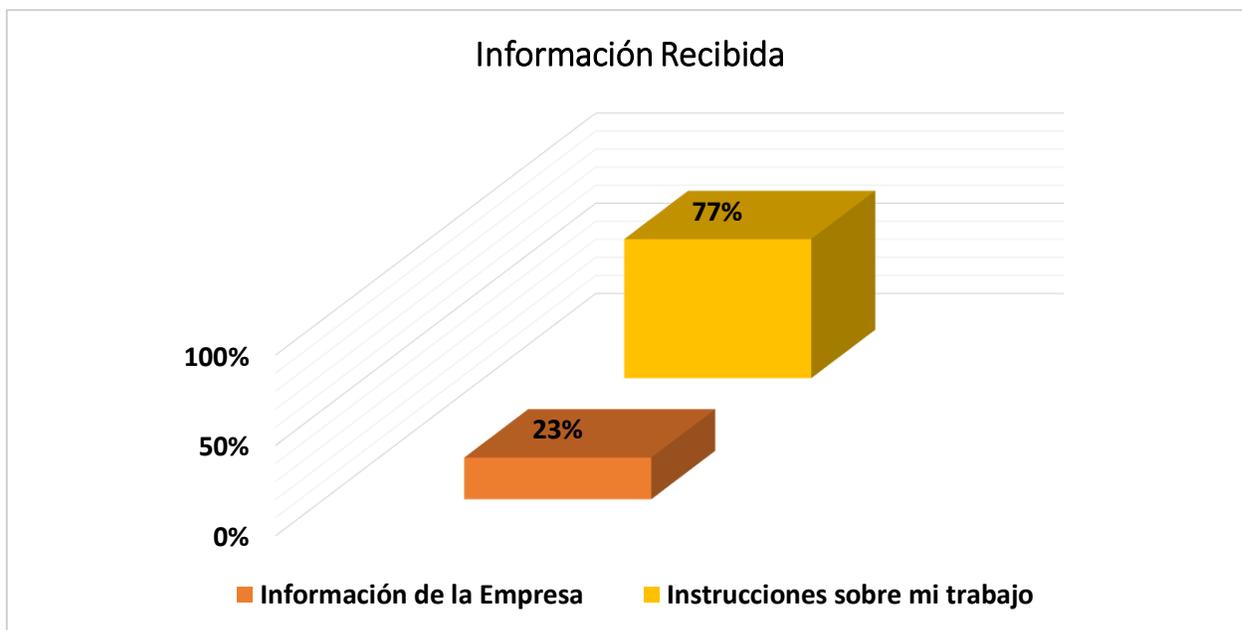


Gráfico 8: Información recibida.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

Los datos representados refleja que el 77% de los trabajadores encuestado, manifiestan recibir comunicación sobre instrucciones laborales, mientras que el 23% manifiestan recibir comunicación acerca de información sobre la institución, ninguno de los colaboradores manifestaron recibir comunicación sobre actividades laborales, actividades sociales o de otro tipo.

El director manifiesta que las orientaciones emitidas por la dirección son dirigidas mas que todo al cumplimiento de las actividades planificadas para el cumplimiento de las metas establecidas y para dar a conocer al personal sobre las orientaciones emitidas por la superioridad, por esa razón se puede asegurar que la informacion y orientaciones emitidas por la dirección es de trabajo propiamente de la institución.

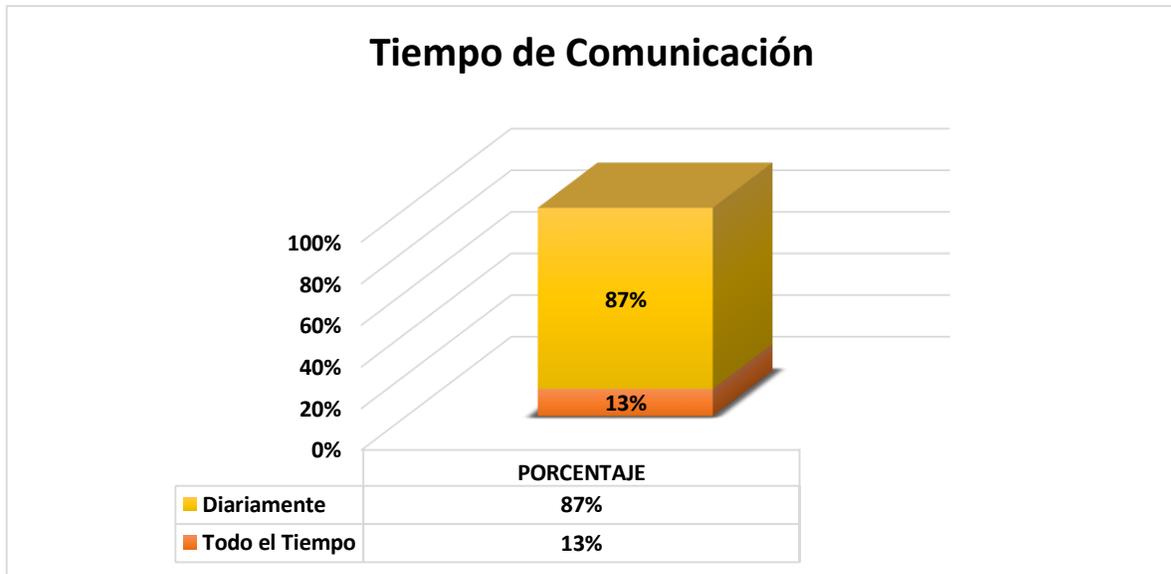


Gráfico 9: Tiempo de comunicación.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados refleja que el 87% de los trabajadores encuestado, refieren que reciben diariamente comunicación por parte de su jefe, mientras que el 13% manifiestan que todo el tiempo reciben orientaciones, ninguno refirió recibir orientaciones de manera mensual semanal y nunca.

El director manifiesta que diariamente se reúne con el consejo de dirección, mismo que esta compuesto por todos los jefes de departamentos, en el que se organiza el cumplimiento de las actividades planificadas, al finalizar la reunión se le comunica u orienta a cada jefe de departamento acerca de las decisiones tomadas, mismas que quedan como acuerdos en actas de reunion.

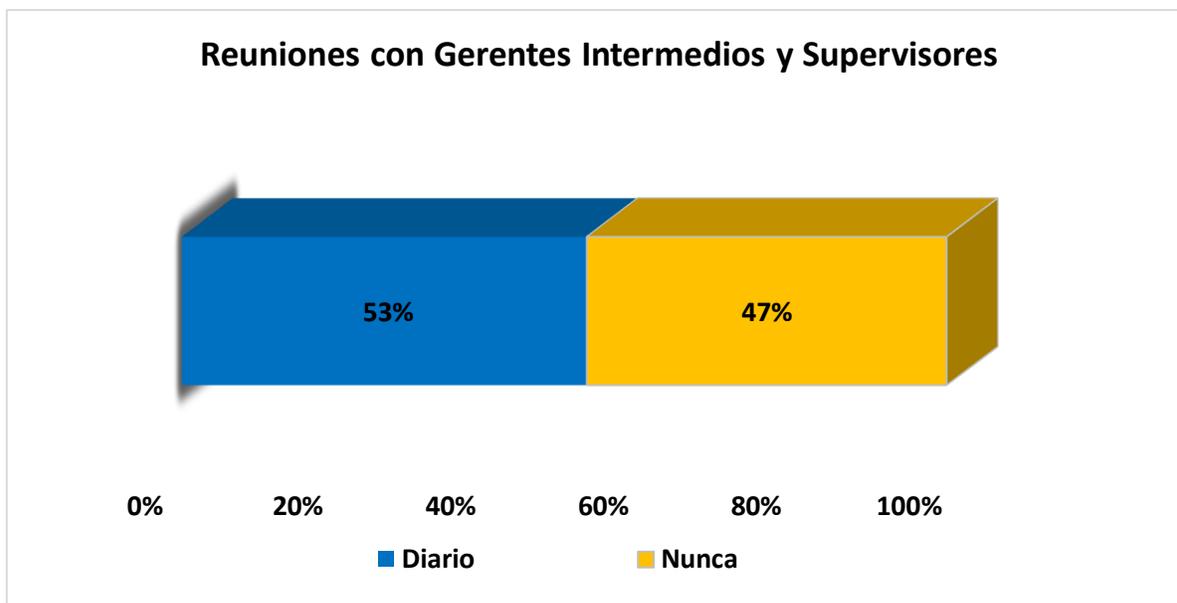


Gráfico 10: reuniones con Gerentes Intermedios y Supervisores.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados refleja que el 53% de los trabajadores encuestado, refieren que realizar diariamente realizar reuniones con los gerentes intermedios y supervisores, mientras que el 47% manifiestan nunca realizan este tipo de reuniones, ninguno de los trabajadores manifiesto realizar reuniones con los gerentes intermedios y supervisores cada seis meses, mensual, semanal y nunca.

El director manifiesta que diariamente se reúne con el consejo de dirección, mismo que esta compuesto por todos los jefes de departamentos, quienes posteriormente se reúnen con su personal que tienen a su cargo, diariamente se realizan reuniones de puntualización para el cumplimiento de actividades posteriormente los jefes de departamentos realizan sus respectivas reuniones, sin embargo es de mencionar que el 47 % de los encuestados que respondieron que nunca realizan este tipo de reuniones, es evidente que no participan en esas actividades tal vez por su denominación o cargo que ocupan en la institución, ya que gran parte de los funcionarios tienen

funciones operativas y no permanecen diariamente en la institución ya que realizan turnos.

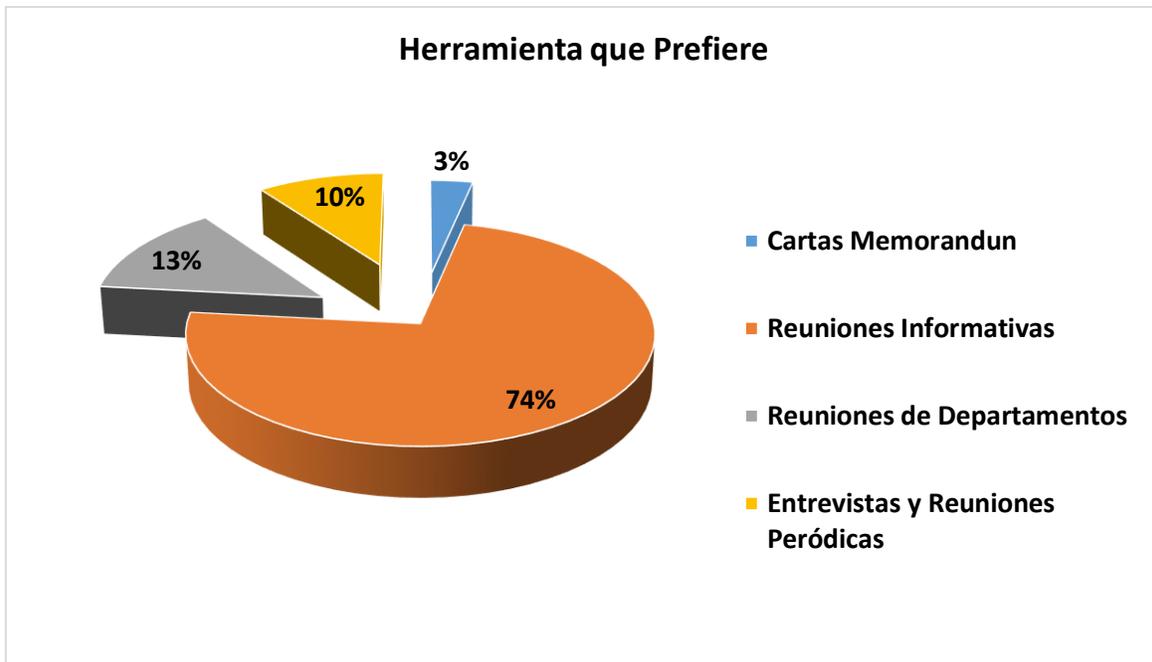


Gráfico 11: Herramientas de comunicación de preferencia.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que las herramientas de comunicación de preferencias para los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, el 73.3% de los colaboradores encuestado, manifestaron preferir comunicarse a través de reuniones informativas, mientras tanto el 13.3% prefieren las reuniones de departamentos o grupos de trabajos, de igual forma 10 % prefieren comunicarse a través de las entrevistas o reuniones periódicas, y 3.3% por prefieren hacerlo a través de cartas y memorandum al personal.

El Director a través de la entrevistas manifestó que herramientas de la comunicación de su preferencia son las reuniones informativas, las formaciones generales, memorándum y los teléfonos celulares ya que esta son las mas adecuadas para llevar acabo el buen funcionamiento organizacional de la institución.

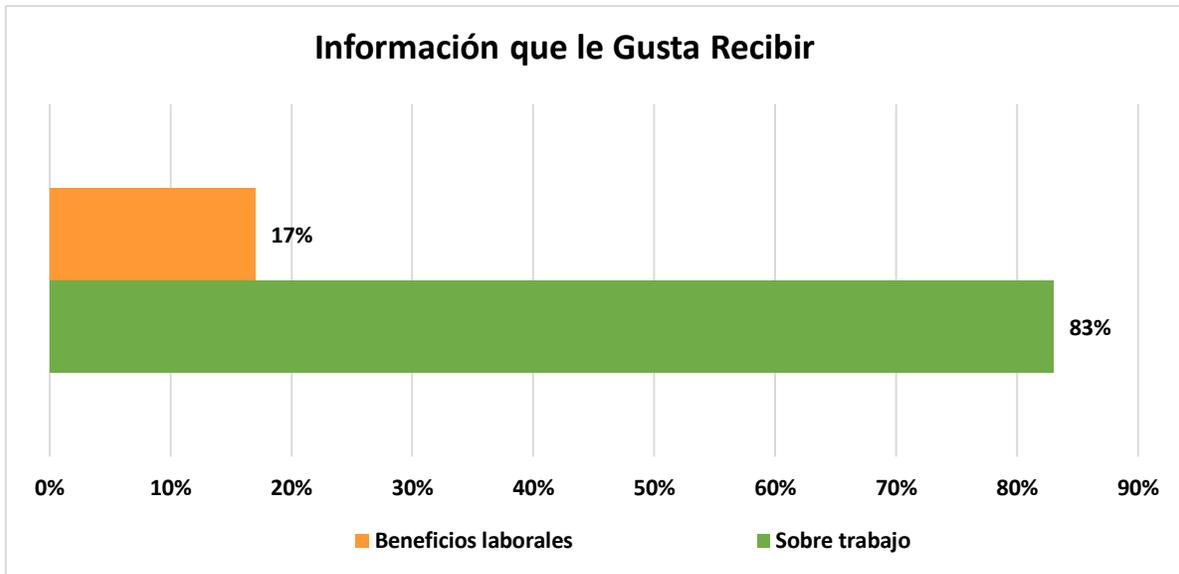


Gráfico 12: Información que le gusta recibir.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

Se le preguntó a los encuestados que tipo de información les gustaría recibir, de acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan 83% de los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, les gustaría recibir comunicación sobre trabajo y el 17% les gustaría recibir información sobre beneficios laborales, ninguno respondió que le gusta acerca de capacitación u otros.

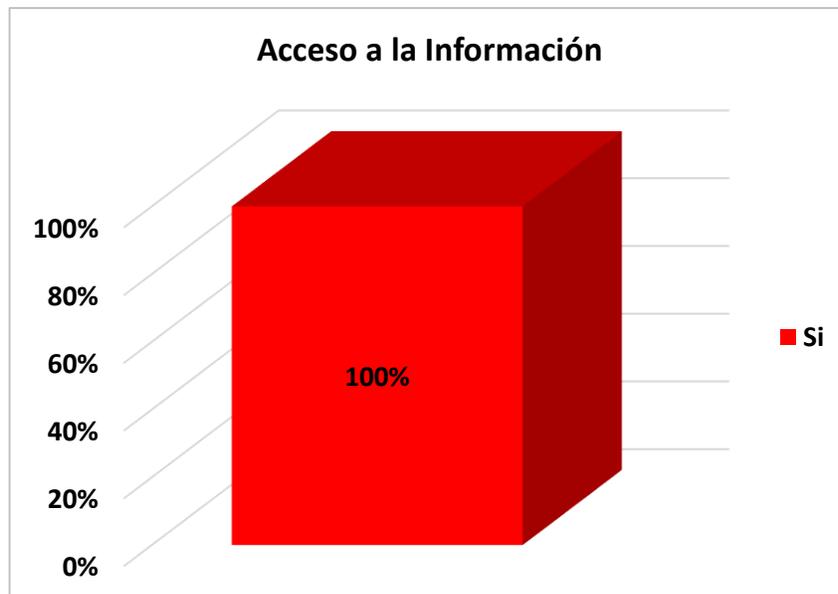


Gráfico 13: Acceso a la información.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados refleja que el 100% de los trabajadores encuestado, refieren tener acceso a la información pertinente, los trabajadores del Establecimiento, tienen conocimiento de informaciones pertinentes ya que todas las actividades que se realizan a diario en la institución son orientadas por los jefes superiores posteriormente se brinda un informe acerca del cumplimiento de dichas actividades.

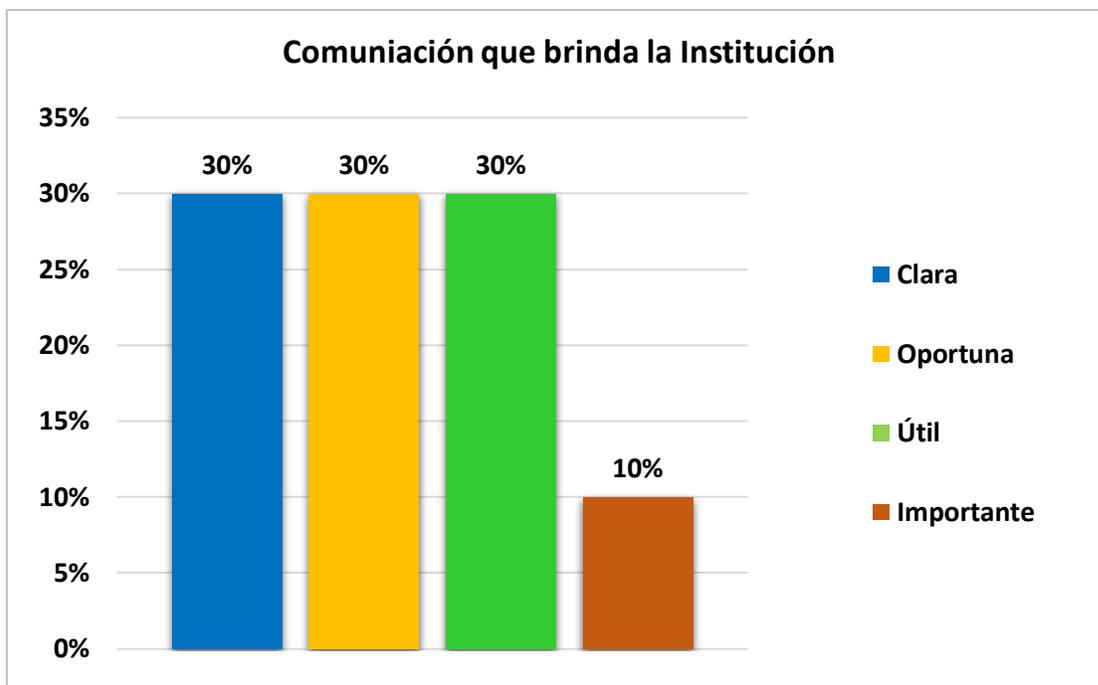


Gráfico 14: Comunicación que brinda la Institución.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta los representados reflejan que el 30% de los colaboradores encuestado, manifestaron que la comunicación que le brinda la empresa es clara, el 30% manifiestan que es oportuna, 30 % dicen que es útil, y el 10% señalan que es importante, por lo que la tendencia de la comunicación se puede decir que es clara, útil y oportuna.

En la entrevista el director expresó que la comunicación interpersonal es bastante buena, dada por la experiencia y la confianza de los colaboradores, aparte de manifestar que la relación es agradable, entre las áreas del establecimiento, 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 jefes y subalterno.

Se entiende entonces, que el Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, tiene una excelente comunicación interpersonal entre superiores y subordinados, la cual es

recíproca entre sí, de tal manera que es necesario continuar, mantener y superar los niveles de comunicación en la institución a fin de facilitar el proceso de toma de decisión.

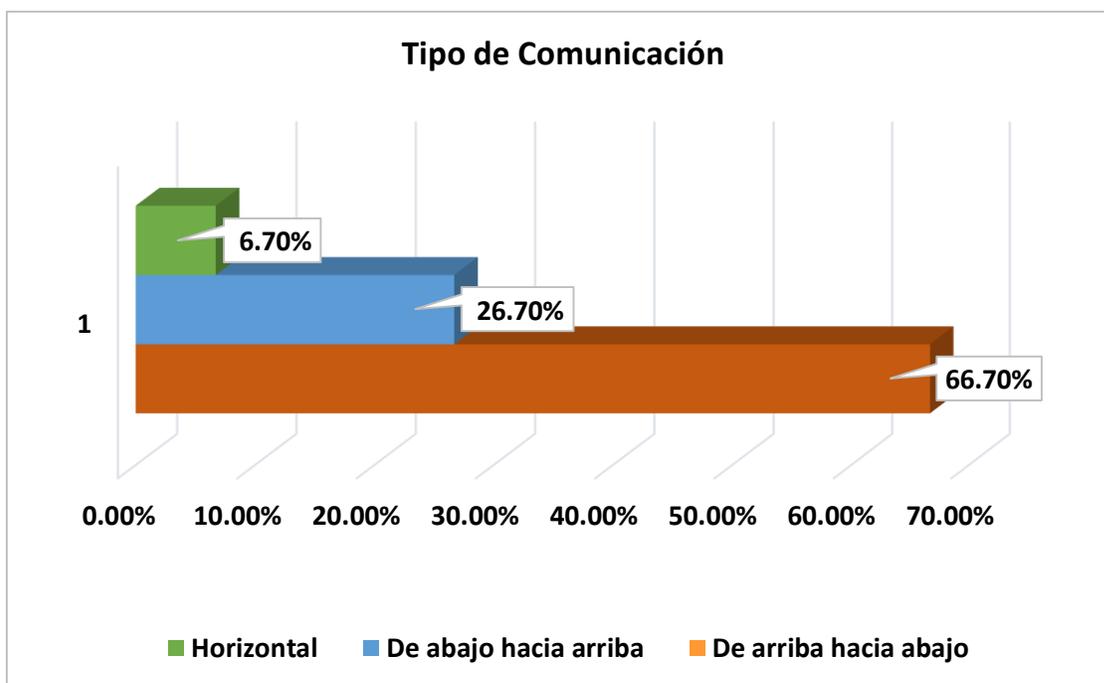


Gráfico 15: Tipo de Comunicación.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 66.7% de los colaboradores encuestado, manifestaron que la comunicación se da de arriba hacia abajo, el 26.6% manifiestan que se da de abajo hacia arriba y el 6.7% señalan que se da de manera horizontal, por lo que la tendencia de la comunicación en este caso se puede decir que es arriba hacia abajo, ninguno respondió que la comunicación se da de forma diagonal.

En la entrevista el director expresó, que la comunicación interpersonal entre los trabajadores de la institución se lleva a cabo de arriba hacia abajo y de manera recíproca de abajo hacia arriba.

En cuanto a lo observado, se pudo evidenciar que la comunicación interpersonal entre superiores y subordinados, se lleva a cabo de arriba hacia abajo cuando la superioridad orienta diferentes tipos de trabajos, la dirección por medio de reuniones les comunican a los jefes de departamentos quienes posteriormente les orientan a los jefes de secciones para que ellos deleguen funciones a su personal que tienen a cargo, cuando se cumplen las actividades de igual manera se realiza un informe acerca del cumplimiento fluyendo la información a través de la comunicación de abajo hacia arriba, de igual manera la comunicación se da de forma horizontal ya que existen algunos departamentos que se relacionan con otros, por lo que se comunican recíprocamente.

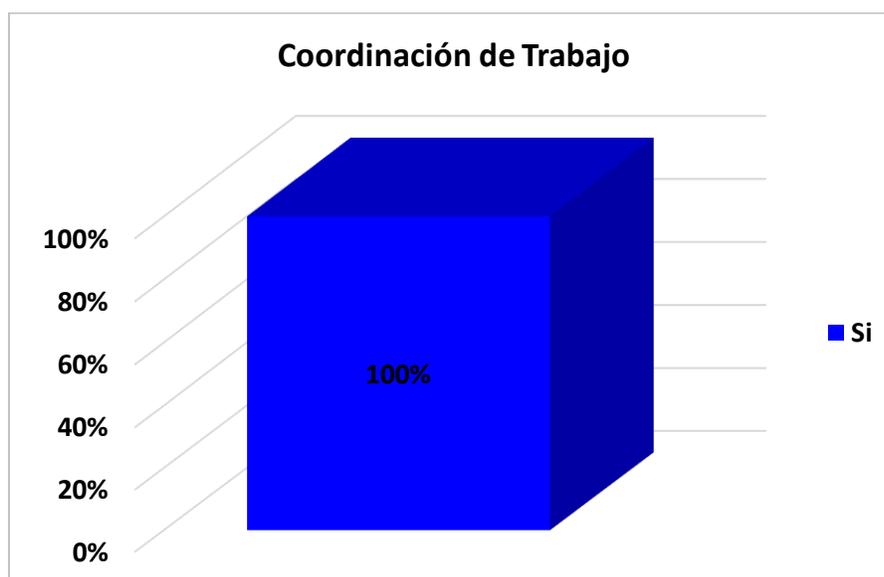


Gráfico 16: Coordinación de trabajo.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 100% de los colaboradores encuestado, manifestaron coordinar las tareas laborales con sus compañeros de trabajo.

En la entrevista el director expresó, que diariamente se reúne con el consejo de dirección mismo que está compuesto por todos los jefes de departamentos, en esas reuniones, se puntualiza y el cumplimiento de las actividades planificadas.

4.1.2. Barreras de la comunicación organizacional interna en el Penitencionario de Matagalpa.

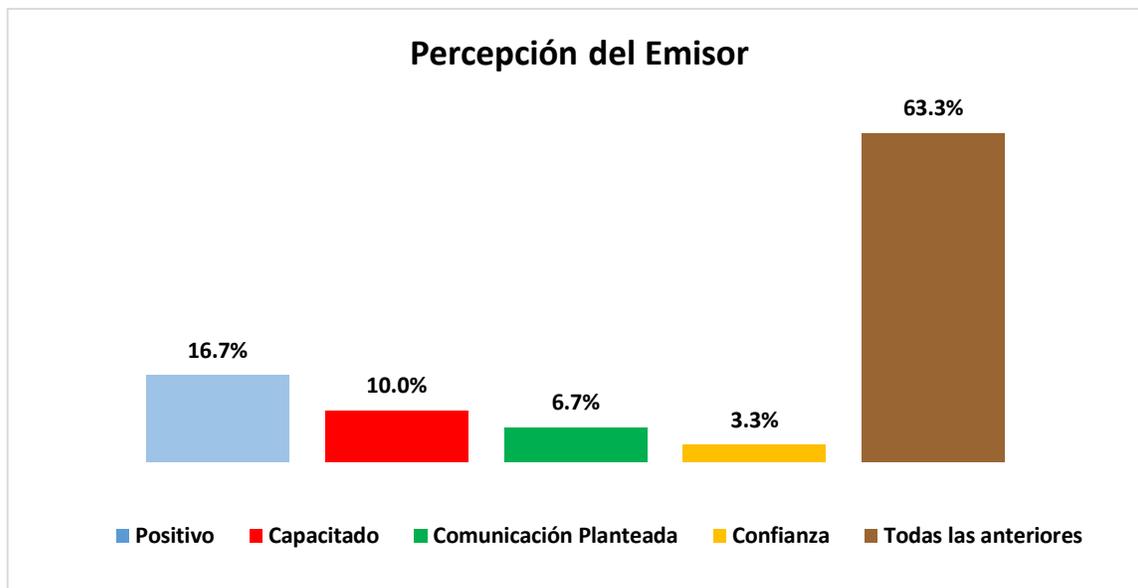


Gráfico 17: Percepción del Emisor.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 63.3% de los colaboradores encuestados percibieron con todas las características anteriores al emisor al momento de comunicarse, el 16.6% lo percibieron positivo, el 10% lo percibieron capacitado, el 6.7 % percibieron al emisor con comunicación planeada y el 3.3% lo percibieron con confianza.

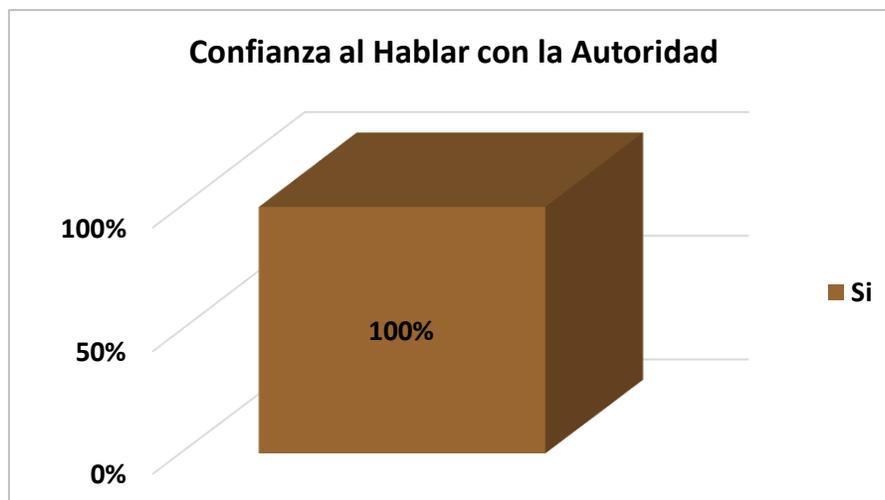


Gráfico 18: Confianza al hablar con la Autoridad.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 100% de los colaboradores encuestado, manifestaron que si tienen confianza de hablar y expresarles a sus jefes sus necesidades y problemas laborales.

En la entrevista con el director, expresó que los subordinados tienen confianza hablar con él, ya que gran parte lo que plantean es acerca de las problemáticas propias de la institución, por lo que siempre trata de buscarles soluciones de acuerdo a lo que está facultado por el reglamento interno de la institución.



Gráfico 19: Problemas de comunicación.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados refleja que el 90% de los colaboradores encuestado, manifestaron que no existen problemas de comunicación en la institución, mientras que el 10% señalan que si existen problemas de comunicación dentro de las instalaciones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa.

En la entrevista el director expresó, que no existen problemas de comunicación, ya que gran parte de las orientaciones que se dan a conocer, se cumplen de manera satisfactoria.

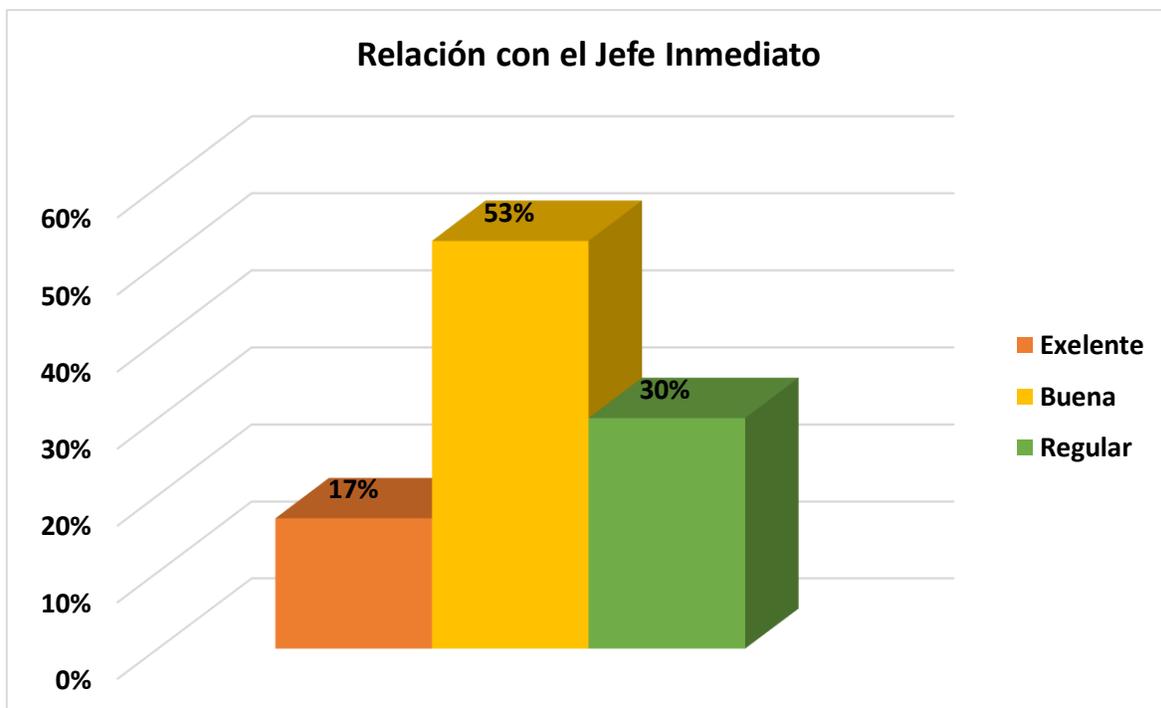


Gráfico 20: Relación con el Jefe Inmediato.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 53% de los colaboradores encuestado, manifestaron que la relación existente con sus jefes y autoridades superiores es buena, el 30% manifiestan que es regular y el 17% señalan que excelente, ninguno de los trabajadores manifestó que la relación con su jefe inmediato sea mala o muy mala.

En la entrevista con el director, expresó tener buena relación con sus subordinados, todo gracias a la buena comunicación existente en la institución, de igual manera se pudo observar que existe una buena relación interpersonal entre jefes y subordinados en las diferentes áreas o departamentos del Establecimiento Penitenciario.

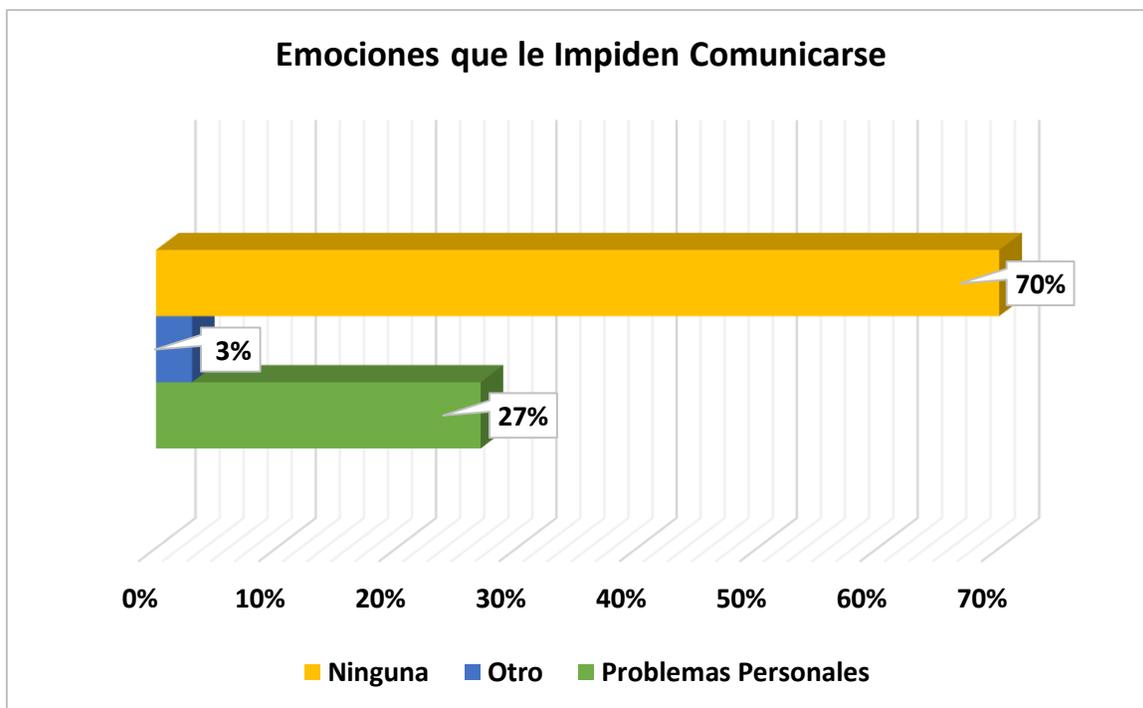


Gráfico 21: Emociones que le impiden comunicarse.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 70% de los colaboradores encuestado, manifestaron que ninguna de las emociones mencionadas le impiden comunicarse con los demás compañeros en sus area de trabajo, el 27% señalaron los problemas personales y el 3% señalan que son otras razones las que les impiden comunicarse con sus compañeros de trabajo, ninguno de los encuestados, respondió que emociones como alegría, enojo y tristeza le impidan comunicarse con los demás.

En la entrevista realizada al director, expresó que si existen emociones que afectan al momento de relacionarse con los trabajadores, suele darse en ocasiones cuando presentan problemas de salud y no expresan su malestar o cuando tienen problemas familiares, estando estas relacionado a la preocupación y emociones ajenas al trabajo porque no se sabe por qué el estado y comportamiento de la persona.

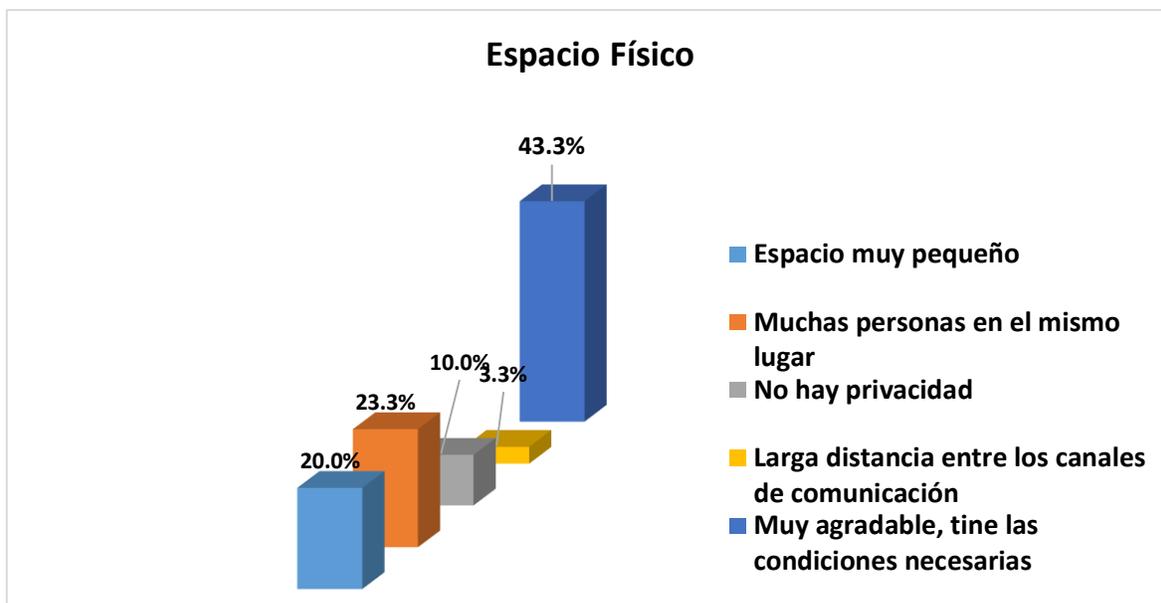


Gráfico 22: *Espacio Físico.*

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

Los datos representados en la grafica que el 43.3% de los colaboradores encuestado, consideran que el espacio físico donde trabajan es muy agradable y tiene las condiciones necesarias, el 23% manifiestan que hay demasiadas personas en el mismo lugar, el 20% consideran que el espacio es muy pequeño, el 10% dice que no hay privacidad y el 3.3% señalan que existe larga distancia entre los canales de comunicación, ninguno de los encuestados respondió que existiera ruido en el ambiente e iluminación insuficiente, algunas oficinas es bastante pequeño en comparación al personal que hacen uso de las mismas, por lo que el ruido y la distancia son variables no deseadas para la comunicación ya que en ocasiones hay interferencias.

En la entrevista el director, expresó que considera espacio físico donde él trabaja es el adecuado, ya que tiene el espacio suficiente las condiciones para llevar a cabo sus funciones satisfactoriamente.

En cuanto a lo observado, se pudo evidenciar que algunas áreas o departamentos tienen espacios pequeños o reducidos, por lo que a consecuencia

surgen problemáticas en cuanto a barreras en la comunicación como barreras físicas y sonoras.

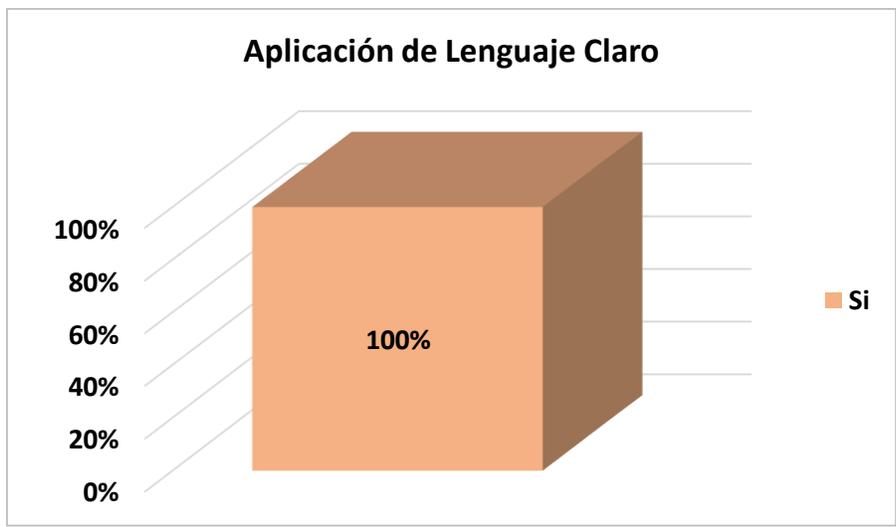


Gráfico 23: Aplicación de Lenguaje Claro.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

Los datos representados en la gráfica reflejan que el 100% de los colaboradores encuestado, manifestaron que los superiores utilizan lenguaje claro.

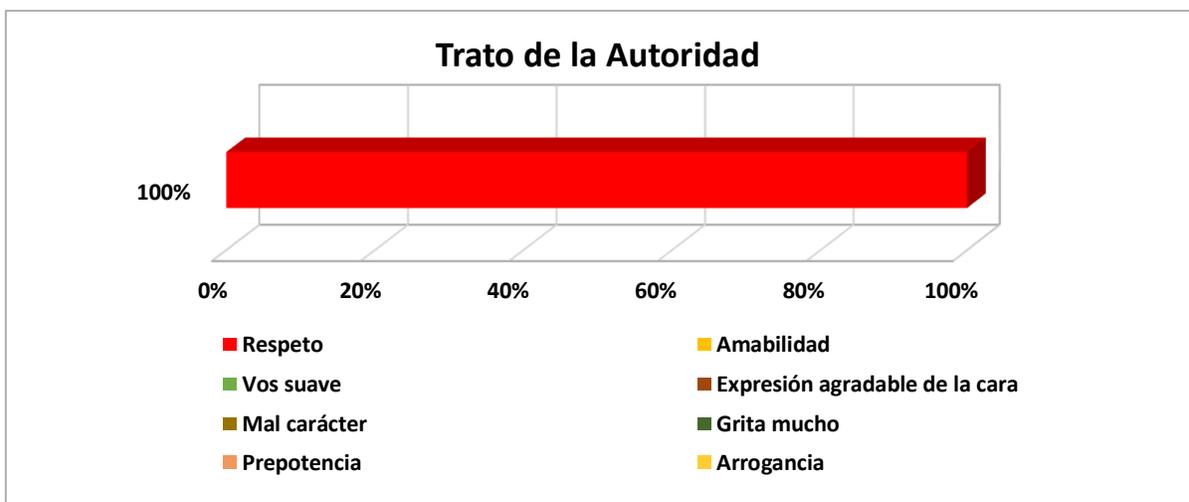


Gráfico 24: Trato de la Autoridad.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 100% de los colaboradores encuestado, manifiestan ser tratados con respeto al momento de comunicarse con sus jefes y autoridades superiores, ninguno manifestó ser tratado con arrogancia, prepotencia, gritos, mal carácter, expresión de la cara, voz suable y amable.

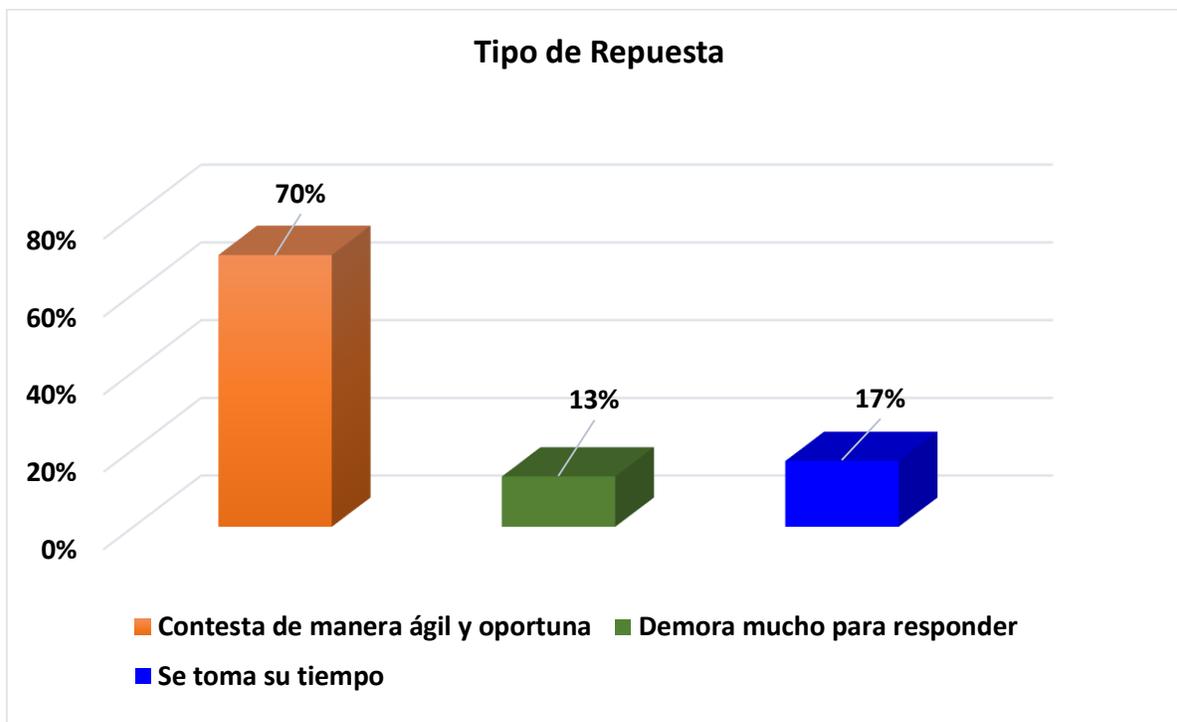


Gráfico 25: Tipo de Respuesta por parte de su Jefe.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 70% de los colaboradores encuestado, manifestaron que cuando se comunican con su jefe, les contesta de manera ágil y oportuna, el 17% manifiestan que se toma su tiempo y el 13% señalan que se demora mucho para responder, ninguno de los trabajadores manifestó que su jefe lo sobrecargue de información, no le conteste, nunca tenga tiempo o que nunca tome una decisión a la hora de comunicarse.

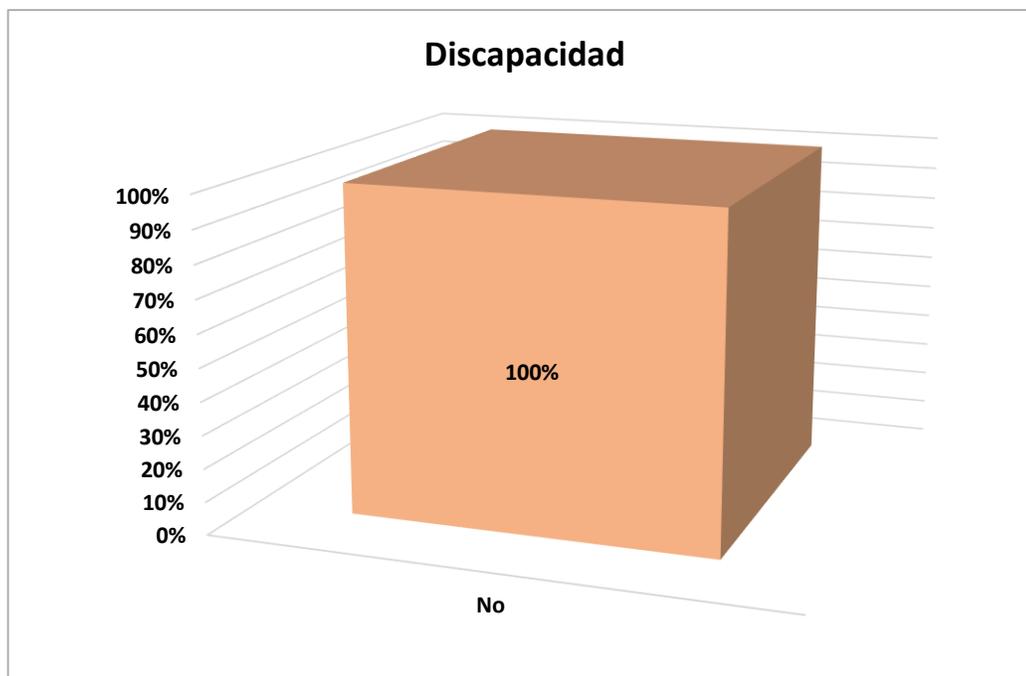


Gráfico 26: Tiene alguna discapacidad.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 100% de los colaboradores encuestado, manifestaron no tener algún tipo de discapacidad. En cuanto a la entrevista realizada al director, de igual manera respondió que no hay trabajadores con discapacidad.

4.1.3. Influencia de la comunicación organizacional interna en la toma de decisiones en el Penitenciario de Matagalpa.

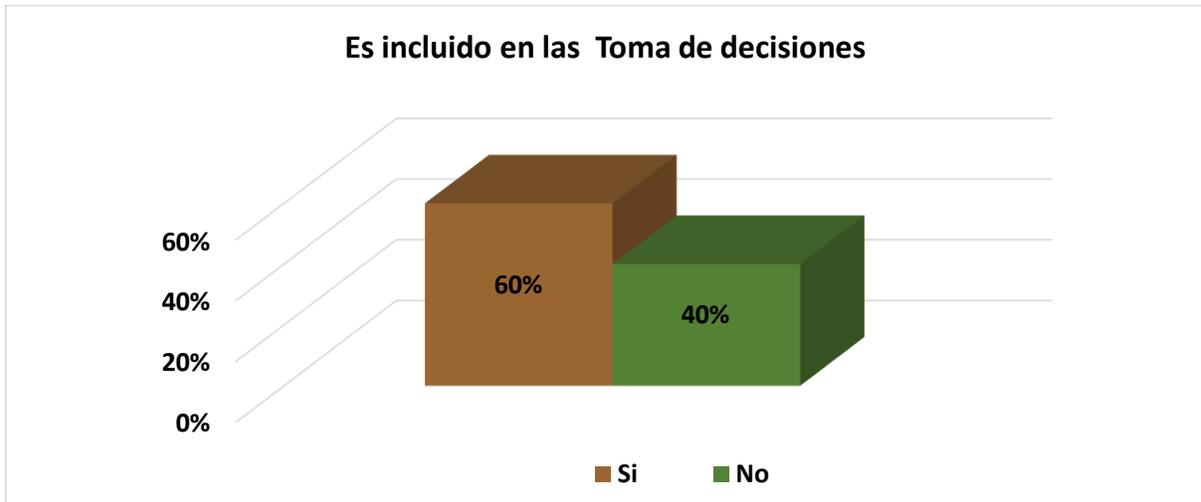


Gráfico 27: Es incluido en la toma de decisiones.

Fuente: Resultados de investigación por encuesta aplicada, 2020.

De acuerdo a la gráfica los datos representados reflejan que el 60% de los colaboradores encuestado, manifestaron que si son tomados en cuenta al momento que su jefe toma una decisión, mientras que el 40% manifiestan no ser tomados en cuenta la opinión de los jefes de departamentos que están planteando las problemáticas.

En la entrevista aplicada al director, manifestó que las decisiones programadas las toma la dirección del centro, por las características de la institución, se toman decisiones diariamente, de acuerdo de la operatividad de las actividades programadas y las no programadas, siguiendo un proceso en la que se valoran las diferentes tipos de alternativas, optando por la que se cree es la más oportuna para resolver la problemática, posteriormente evalúan los resultados con el fin de tomarlos en cuenta para las decisiones futuras.

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

Después de haber analizado los resultados de los instrumentos aplicados a los trabajadores o funcionarios del Establecimiento Penitenciario, se llegó a las siguientes conclusiones sobre la comunicación organizacional interna y la toma de decisiones y dar validez al trabajo investigativo:

1. Los tipos de comunicación organizacional interna utilizados son: Descendente, ascendente y horizontal, ya que hay información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, además los colaboradores se comunican entre sí.
2. Las reuniones informativas, es la principal herramienta de comunicación utilizada por los colaboradores, sin embargo, utilizan otras herramientas como cartas memorándum, circulares, correo electrónico, reuniones de departamento, entrevistas y reuniones periódicas.
3. La mayoría considera que el espacio físico donde trabajan es muy agradable y tiene las condiciones necesarias, otros dijeron que algunas oficinas son bastante pequeñas en comparación al personal que hacen uso de las mismas, en ocasiones hay interferencias, por lo tanto, es una barrera física, la cual limitan la movilización en toda el área y poder ejercer con mayor eficiencia su trabajo.
4. La comunicación influye de manera positiva en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos y metas.

5.2. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- 1) Continuar poniendo en práctica los tipos de comunicación que utiliza el “Establecimiento Penitenciario de Matagalpa” entre colaboradores ya que influye de manera positiva en la toma de decisiones, en el establecimiento de objetivos y metas trazadas.
- 2) Habilitar nuevas oficinas para resolver problemáticas en cuanto a barreras en la comunicación como la barrera física, ya que la distancia entre quienes se comunican es muy pequeña.
- 3) Se sugiere continuar con los procesos de toma de decisiones los resultados muestran que se cumple dichos procesos de forma satisfactoria y adecuadas.
- 4) Se le recomienda a la del establecimiento penitenciario la elaboración de un organigrama de forma descentralizado de la institución ya que se pudo evidenciar que no existe un organigrama a nivel de establecimiento ya que únicamente se rigen a través del organigrama general del Sistema Penitenciario Nacional.
- 5) A si mismo se recomienda la habilitación de la misión y visión del Sistema Penitenciario Nacional, en un lugar donde sea visible por los colaboradores y público en general.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- Arras Vota, A. M. (2010). Comunicación Organizacional. https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional. (A. G. Núñez, Ed.) Recuperado el 15 de 05 de 2020.
- Cabrera Cabrera, M. (2015). *La toma de Decisiones en comunicacion Organizacional*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (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
- Collado, C. F. (2002). Comunicación Organizacional. (2. Editorial Trillas Sa De Cv, Ed.) Recuperado el 28 de 05 de 2020
- Descuadrando contributors. (15 de mayo de 2012). *Toma de decisión*, ID: 8091. Recuperado el 15 de junio de 2020 , de http://descuadrando.com/Toma_de_decisi%C3%B3n#Enlaces_Externos
- Diaz de Santos. (2007). Toma de decisiones. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de <https://tomadedecisioneschimbote.blogspot.com/2015/11/toma-de-introduccion-es-el-durante-el.html>
- Fernandez Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1>
- Fernandez Collado, C. (2009). Comunicación Organizacional. Recuperado el 2020 de 05 de 05, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Fiol, M. (Oct-Dic de 2001). La Toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administración de Empresas*, 41(4), 16-25. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a03>
- García , E. (2014). *Psicología general* (primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 8 de Marzo de 2019
- García Jimenez, J. (1998). Comunicación Informal(D. d. S.A, Ed.) Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=MORALES+2015+CO+MUNICACI%C3%93N+INFORMAL&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-0_nKgJ_rAhVH1IkKHR1eBF8Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q&f=false
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos* (Duodécima ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Goldhaber, G. M. (03 de 2005). (UOC, Ed.) Comunicación Organizacional Recuperado el 03 de 05 de 2020, de <https://books.google.com.ni/books?id=NnKaBQAAQBAJ&pg=PT53&dq=G.+M.+Goldhaber,+destaca+res+principios+rectores+en+la+tem%C3%A1tica+son+los+siguientes:&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiDu>

erTi5DrAhWQhOAKHTBZBKsQ6AEWAHoECAUQAg#v=onepage&q=G.%20M.%20Goldhaber%2C%20de
st

Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuentes informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.

Gordon, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*.

Granjas Gago, W. V., & Barahona Córdoba, D. L. (2016). *La comunicación Administrativa en el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de gestión empresarial*. Managua: UNAN-MANAGUA.

Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas Agropecuarias*. San Jose.

Hernández, R. S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial primera edición*. México, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Madrugal Cruz, R. J., & Morales Loáisiga, E. J. (2014). *ORGANIZACIÓN y TOMA DE DECISIONES*. Managua: UNAN RUCFA.

McLeod, R. (2010). *Sistemas de información gerencial* (Sétima Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.

Mercado, S. (2008). *ADMINISTRACIÓN APLICADA: TEORÍA Y PRÁCTICA SEGUNDA PARTE 2a. Edición*. México D.F: EDITORIAL LIMUSA S.A DE C.V GRUPO NORIEGA EDITORES.

Montana, P. J. (2002). *Administración/ Primera Edición*. San Juan Tliluaca: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A DE C.V.

Mosley, Megginson, & Pietri. (2005). Proceso de la Comunicación. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1867/09799122H_GADE_julio12.pdf?sequenc

Pereira, A. (2014). *Estilos Gerenciales y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.

Ponce. (2000). Factores que influyen en la toma de decisiones. <https://www.gestiopolis.com/psicologia-y-toma-de-decisiones-lo-que-todo-empresario-debe-saber/>.

Robbins, A. (19 de 06 de 2020). *Eureka*. Obtenido de <https://eureka.es/5-citas-que-resumen-la-importancia-de-la-comunicacion/>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de https://books.google.com.ni/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=stephen+robbins+comportamiento+organizacional+decima+edicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewjT0sCr-6PrAhUHRjABHR_tBzwQ6AEWAHoECAUQAg#v=onepage&q=stephen%20robbins%20comportamiento%20organ

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera edición ed.). México: PEARSON Educación.

- Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. La Habana, Cuba: Universidad De la Habana.
- Ruiz Luquez, J. M., Ruiz Luquez, K. V., & Chavarria Mairena, M. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medición del trabajo y su relación con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.
- Sanabria Aguilar, M. A. (2006). *Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream>
- Sánchez, J. C. (2002). *PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS TEORIAS PROCESOS Y APLICACIONES*. (Primera ed.). Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Seguel Muñoz, S. (03 de 2006). Recuperado el 18 de 05 de 2020, de https://www.academia.edu/30205260/Estilos_de_Toma_de_Decisiones
- Silva, M. (2011). *Comunicación Organizacional y la teoría de la información*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1>
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha Volumen. 16 N° 3.*, 51.
- Stoner, J. A., Fredman, R. E., & Gilberd, D. R. (1996). Clasificación y tipos de decisiones (P. H. S.A, Ed.) Recuperado el 06 de 05 de 2020, de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Zornoza, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid España: Pearson Educación. Obtenido de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1486/JJAB_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo1 Operacionalización de las variables.

Variable	Concepto	Sub variable	Indicadores	Escalas	Instrumento dirigido a:
Datos Generales		Información Laboral			
		Comunicación	Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de departamentos • Jefe de secciones • Oficial de Finanzas • Oficial de Contabilidad • Oficial de Recursos Humanos • Oficial de Control Penal • Oficial de Seguridad Interna • Oficial de Seguridad Externa 	Encuesta a los Trabajadores
			Años de laborar en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 6 meses • 1 año • Más de una año 	
			¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	
			¿Cómo se llama la máxima autoridad de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	
			¿Conoce a su jefe inmediato?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	

		Comunicación Organizacional	¿Qué herramientas utiliza la institución para enviar las comunicaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas y memorándum al personal. • Reuniones informativas. • Asambleas • Conferencias • La cartelera informativa. • Circulares • Correos electrónicos • Las reuniones de departamento o grupos de trabajo. • Las redes sociales • El buzón de sugerencias. • Las entrevistas y reuniones periódicas • Ficha Ocupacional 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Quién se encarga de comunicar?	Abierta	Entrevista Director
				<ul style="list-style-type: none"> • Alcaide / sub Alcaide • Jefe Inmediato y/o Supervisor • Compañeros de trabajo • Otro _____ 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Qué Comunicación recibe?	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la empresa • Instrucción sobre mi trabajo • Actividades Sociales • Beneficios laborales • Otro _____ 	Encuesta a los Trabajadores
		¿Cada cuánto tiempo recibe comunicación de parte de su jefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el tiempo • Diariamente • Semanal 	Encuesta a los Trabajadores	

				<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Nunca 	
			¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con los trabajadores en general? ¿Qué comunicación brinda?	<ul style="list-style-type: none"> • Diario • Semanal • Mensual • Cada 6 Meses • Nunca 	Encuesta a los Trabajadores
				Abierta	Entrevista Director
			¿Qué herramientas de comunicación prefiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas y memorándum al personal. • Reuniones informativas. • Asambleas • Conferencias • La cartelera informativa. • Circulares • Correos electrónicos • Las reuniones de departamento o grupos de trabajo. • Las redes sociales • El buzón de sugerencias. • Las entrevistas y reuniones periódicas • Ficha Ocupacional 	Encuesta a los Trabajadores
				• Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Qué tipo de comunicación le gustaría recibir?	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre trabajo • Beneficios laborales • Capacitaciones • Otros _____ 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Tiene acceso a la información pertinente?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores
			¿La comunicación que brinda la empresa es?	<ul style="list-style-type: none"> • Clara • Oportuna • Útil 	Encuesta a los Trabajadores

				<ul style="list-style-type: none"> • Importante • No útil • No importante 	
			¿Hacia qué dirección se da la comunicación?	<ul style="list-style-type: none"> • De arriba hacia abajo • De abajo hacia arriba • Horizontal • Diagonal • No sabe 	Encuesta a los Trabajadores
				Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Coordina las tareas laborales con sus compañeros de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Cómo percibió al emisor al momento de comunicarse?	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo • Capacitado (dominio de la información) • Comunicación planeada • Confianza • Todas las anteriores 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Siente confianza de hablar con su jefe sobre sus necesidades y problemas en su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Cree que sus subordinados sienten confianza al hablar con usted? ¿Porque?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Cree que existen problemas de comunicación en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores
				Abierta	Entrevista Director
			¿Cómo es su relación con su jefe inmediato /autoridades?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena • Regular • Mala 	Encuesta a los Trabajadores

				<ul style="list-style-type: none"> • Muy Mala 	
			¿Cómo es la relación con sus subordinados?	Abierta	Entrevista Director
<p>Para Mercado (2008), las barreras de la comunicación son aquellos fenómenos que se presentan dentro del proceso de la comunicación y que modifican la información, como las diferencias culturales, de habilidad, de conocimiento y por situaciones emocionales o resistencia</p>	Barreras Personales	¿Cuáles de estas emociones le impiden comunicarse con los demás en su área de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas personales • Tristeza • Enojo • Alegría • Otra • Ninguna 		Encuesta a los Trabajadores
		Existe alguna emoción que le afecta al momento de comunicarse con sus colaboradores ¿cuáles son esas emociones?	Abierta		Entrevista Director
	Barreras Físicas	¿Cómo considera el espacio físico donde usted trabaja?	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación Insuficiente • Ruido en el ambiente • Espacio muy pequeño • Hay demasiadas personas en el mismo lugar • No hay privacidad • Larga distancia entre los canales de comunicación • Muy agradable, tiene todas las condiciones necesarias 		Encuesta a los Trabajadores
			Abierta		Entrevista Director y Subdirector
	Barreras Semánticas	¿Su jefe utiliza lenguaje claro?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 		Encuesta a los Trabajadores

naturales del ser humano al cambio, lo que provocan interpretaciones erróneas para distorsionar los mensajes a lo largo de su transmisión.	Barreras Psicológicas	¿Cuál es el trato de su jefe/autoridad al momento de comunicarse con usted?	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Amable • Vos suave • Expresión de la cara agradable • Mal carácter (enojado) • Grita mucho • Prepotencia • Arrogancia 	Encuesta a los Trabajadores
		¿Cree que existen barreras psicológicas de comunicación en sus colaboradores, como la timidez, falta de voluntad, preocupación o emociones ajenas al trabajo, explicación insuficiente, sobrevaluación de sí mismo? ¿Por qué?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
	Barreras Administrativas	Cuándo necesita comunicarse con su jefe, ¿Qué respuesta recibe al respecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Contesta de manera ágil y oportuna • Nunca toma una decisión • Nunca tiene tiempo • Demora mucho para responder • No contesta • Sobrecarga de información • Ambigüedad en los estatutos y roles • Se toma su tiempo 	Encuesta a los Trabajadores
		¿Qué barreras administrativas de comunicación existen en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Abierta 	Entrevista Director y Subdirector
		¿Tiene alguna discapacidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores

		Barreras Fisiológicas	¿Tiene alguna discapacidad?, si su respuesta es si ¿qué tipo?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
Toma de Decisiones	Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer sobre situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas (Hernández & Pulido Martínez, 2011).	Clasificación	¿Lo toman en cuenta al momento que su jefe toma una decisión?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	Encuesta a los Trabajadores
			¿Quién toma las decisiones organizacionales, decisiones operacionales, decisiones programadas y las decisiones No programadas?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
		Estilo	¿Qué estilo de toma de decisiones utiliza? el modelo satisfactor, favorito implícito, modelo intuitivo? ¿De qué forma?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
		Factores	¿Cree que la comunicación afecta al momento de tomar una decisión? ¿Porque?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Influye la comunicación al logro de objetivos?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisión?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector

			¿Qué influencia culturales son factor determinante en la toma de decisión?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
			¿Cree que la comunicación afecta al momento de tomar una decisión? ¿Porque?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
		Métodos cualitativos	¿Qué técnica cuantitativa utiliza para la toma de decisiones? Investigación de operaciones, programación lineal, simulación, teoría de juegos, árboles de decisión, análisis bayesiano ¿Podría describir de qué manera las utiliza?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
		Métodos cuantitativos	¿Qué técnica cualitativa utiliza para la toma de decisiones? Grupos interactivos, tormenta o lluvia de ideas, técnicas de grupo nominal, técnica Delphi, reuniones electrónicas ¿Podría describir de qué manera las utiliza?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector
		Proceso de Toma de Decisiones	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que utiliza?	Abierta	Entrevista Director y Subdirector



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Anexo 2

Entrevista

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Dirigida al Director del Establecimiento Penitenciario, Matagalpa.

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estoy realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para este estudio como medio para nuestra graduación y el Establecimiento Penitenciario, 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. ¿Qué herramientas utiliza la institución para enviar las comunicaciones?**
- 2. ¿Quién se encarga de comunicar?**
- 3. ¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con los trabajadores en general? ¿Qué tipo de Comunicación brinda?**

4. **¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con los gerentes intermedios, supervisores? ¿Qué tipo de Comunicación brinda?**
5. **¿Qué herramientas de comunicación prefiere?**
6. **¿Hacia qué dirección se da la comunicación?**
7. **¿Cree que sus subordinados sienten confianza al hablar con usted? ¿Porque?**
8. **¿Cree que existen problemas de comunicación en la institución? ¿Por qué?**
9. **¿Cómo es la relación con sus subordinados?**
10. **¿Existe alguna emoción le afecta al momento de comunicarse con sus colaboradores ¿cuáles son esas emociones?**
11. **¿Cómo considera el espacio físico donde usted trabaja?**
12. **¿Cree que existen barreras psicológicas de comunicación en sus colaboradores, como la timidez, falta de voluntad, preocupación o emociones ajenas al trabajo, explicación insuficiente, sobrevaluación de sí mismo? ¿Por qué?**
13. **¿Qué barreras administrativas de comunicación existen en la empresa?**
14. **¿Tiene alguna discapacidad?**
15. **¿Quién toma las decisiones organizacionales, decisiones operacionales, decisiones programadas y las decisiones No programadas?**
16. **¿Qué estilo de toma de decisiones utiliza? el modelo satisfactor, favorito implícito, modelo intuitivo? ¿De qué forma?**

17. ¿Cree que la comunicación afecta al momento de tomar una decisión? ¿Porque?

18. ¿Influye la comunicación al logro de objetivos?

19. ¿Qué situaciones psicológicas son factores determinantes en la toma de decisión?

20. ¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?

21. ¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la institución?

22. ¿Qué influencias culturales son factores determinantes en la toma de decisión?

23. ¿Cree que la comunicación entre sus subordinados afecta al momento de tomar una decisión? ¿Por qué?

24. ¿Qué técnica cuantitativa utiliza para la toma de decisiones? Investigación de operaciones, programación lineal, simulación, teoría de juegos, árboles de decisión, análisis bayesiano ¿Podría describir de qué manera las utiliza?

25. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que utiliza?

Agradezco por la información brindada, será de gran utilidad para finaliza la investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Anexo 3

Encuesta

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Dirigida a colaboradores del Establecimiento Penitenciario, Matagalpa.

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estoy realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Toma de Decisiones del Establecimiento Penitenciario de Matagalpa, durante el I semestre 2020. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para este estudio como medio para nuestra graduación y el Establecimiento Penitenciario, 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 agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

I. Datos Generales

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| a) Jefes de departamentos | b) Jefe de secciones |
| c) Oficial de Finanzas | d) Oficial de Contabilidad |
| e) Oficial de Recursos Humanos | f) Oficial de Control Penal |
| g) Oficial de Seguridad Interna | h) Oficial de Seguridad Externa. |

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar?

a) Menos de 6 meses _____ b) 1 año _____ c) Más de 1 año _____

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?

a) Si _____ b) No _____

4. ¿Conoce a la máxima autoridad de la institución?

Si _____ b) No _____

5. ¿Conoce a su jefe inmediato?

a) Si _____ b) No _____

II. Comunicación Organizacional

6. ¿Qué herramientas utiliza la institución para enviar las comunicaciones?

- a) Cartas y memorándum al personal _____
- b) Reuniones informativas _____
- c) Asambleas _____
- d) Conferencias _____
- e) La cartelera informativa _____
- f) Circulares _____
- g) Correos electrónicos _____
- h) Las reuniones de departamento o grupos de trabajo _____
- i) Las redes sociales _____
- j) El buzón de sugerencias _____
- k) Las entrevistas y reuniones periódicas _____
- l) Ficha Ocupacional _____

7. ¿Quién se encarga de comunicar?

- a) Alcaide / sub Alcaide _____
- b) Jefe Inmediato y/o Supervisor _____
- c) Compañero de Trabajo _____
- d) Otro _____

8. ¿Qué Comunicación recibe?

- a) Información de la empresa _____
- b) Instrucciones sobre mi trabajo _____
- c) Actividades Sociales _____
- d) Beneficios laborales _____
- e) Otro _____

9. ¿Cada cuánto tiempo recibe comunicación de parte su jefe?

- a) Todo el tiempo _____
- b) Diariamente _____
- c) Semanal _____
- d) Mensual _____
- e) Nunca _____

10. ¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con los gerentes intermedios, supervisores?

- a) Diario _____
- b) Semanal _____
- c) Mensual _____
- d) Cada 6 meses _____
- e) Nunca _____

11. ¿Qué herramientas de comunicación prefiere?

- a) Cartas y memorándum al personal _____
- b) Reuniones informativas _____
- c) Asambleas _____
- d) Conferencias _____
- e) La cartelera informativa _____
- f) Circulares _____
- g) Correos electrónicos _____
- h) Las reuniones de departamento o grupos de trabajo _____
- i) Las redes sociales _____
- j) El buzón de sugerencias _____
- k) Las entrevistas y reuniones periódicas _____
- l) Ficha Ocupacional _____

12. ¿Qué tipo de comunicación le gustaría recibir?

- a) Sobre trabajo _____
- b) Beneficios laborales _____
- c) Capacitación _____
- d) Otros _____

13. ¿Tiene acceso a la información pertinente?

- a) Si _____
- b) No _____

14. ¿La comunicación que brinda la institución es?

- a) Clara _____
- b) Oportuna _____
- c) Útil _____
- d) Importante _____
- e) No útil _____
- f) No importante _____

15. ¿Hacia qué dirección se da la comunicación?

- a) De arriba hacia abajo _____
- b) De abajo hacia arriba _____
- c) Horizontal _____
- d) Diagonal _____

16. ¿Coordina las tareas laborales con sus compañeros de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

17. ¿Cómo percibió al emisor al momento de comunicarse?

- a) Positivo _____
- b) Capacitado _____
- c) Comunicación Planeada _____
- d) Confianza _____
- e) Todas las anteriores _____

18. ¿Siente confianza de hablar con su jefe sobre sus necesidades y problemas en su trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

19. ¿Cree usted que existen problemas de comunicación en la institución?

- a) Si _____
- b) No _____

20. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato /autoridades?

- a) Excelente _____
- b) Buena _____
- c) Regular _____
- d) Mala _____
- e) Muy Mala _____

III. Barreras de Comunicación

21. ¿Cuáles de estas emociones le impiden comunicarse con los demás en su área de trabajo?

- a) Problemas personales _____
- b) Tristeza _____
- c) Enojo _____
- d) Alegría _____
- e) Otra _____
- f) Ninguna _____

22. ¿Cómo considera el espacio físico donde usted trabaja?

- a) Iluminación Insuficiente
- b) Ruido en el ambiente
- c) Espacio muy pequeño
- d) Muchas personas en el mismo lugar
- e) No hay privacidad
- f) Larga distancia entre los canales de comunicación
- g) Muy agradable, tiene todas las condiciones necesarias

23. ¿Su jefe utiliza lenguaje claro?

- a) Si _____
- b) No _____

24. ¿Cómo lo trata su jefe/autoridad al momento de comunicarse con usted?

- a) Respeto
- b) Amable
- c) Vos suave
- d) Expresión agradable de la cara
- e) Mal carácter
- f) Grita Mucho
- g) Prepotencia
- h) Arrogancia

25. Cuando necesita comunicarse con su jefe, ¿Qué respuesta recibe al respecto?

- a) Contesta de manera ágil y oportuna
- b) Nunca toma una decisión
- c) Nunca tiene tiempo
- d) Demora mucho para responder
- e) No contesta
- f) Sobrecarga de información

26. ¿Tiene alguna discapacidad?

- a) Si _____
- b) No _____

IV. Toma de Decisiones

27. ¿Lo toman en cuenta al momento que su jefe toma una decisión?

- a) Si _____
- b) No _____



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Anexo 4

Misión y Visión

Establecimiento Penitenciario

Matagalpa

Misión

Administrar los servicios penitenciarios y garantizar la ejecución de las sentencias penales y las medidas cautelares privativas de libertad; aplicando políticas penitenciarias que permitan, en un marco de seguridad necesario e irrestricto respeto a los Derechos Humanos, la Reeducación y Reinserción social del interno.

Visión

Ser un Sistema Penitenciario con una organización moderna, humanista, eficiente, y eficaz; altamente comprometida con el Estado y la Seguridad Ciudadana, que logre una efectiva rehabilitación y reinserción de los privados de libertad a la vida social y productiva de la Nación.