



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema General:

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

Tema Específico:

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en Pizzería “Chefellas” del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Autoras:

Br. Gloria Geovanny Simons Briones

Br. Guisell María Reyes López

Br. Jenny Lisbeth Navarro Romero

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, mayo del 2019



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema General:

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

Tema Específico:

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en Pizzería “Chefellas” del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Autoras:

Br. Gloria Geovanny Simons Briones

Br. Guisell María Reyes López

Br. Jenny Lisbeth Navarro Romero

Tutor:

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, mayo del 2019

INDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| VALORACIÓN DEL DOCENTE | v |
| RESUMEN | vi |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. JUSTIFICACIÓN | 10 |
| III. OBJETIVOS..... | 11 |
| IV. DESARROLLO..... | 12 |
| 4.1. Comunicación Gerencial | 12 |
| 4.1.1 Tipos de comunicación | 12 |
| 4.1.1.1 Comunicación Interpersonal..... | 12 |
| a- Interpersonal Directa | 14 |
| b- Interpersonal Indirecta..... | 14 |
| 4.1.1.2. Comunicación Organizacional..... | 16 |
| a Comunicación ascendente..... | 18 |
| b Comunicación descendente..... | 20 |
| c. Comunicación Horizontal..... | 20 |
| d. Comunicación Diagonal | 22 |
| 4.1.1.3. La Comunicación Administrativa | 24 |
| a. Comunicación Escrita..... | 24 |
| b. Comunicación Oral..... | 26 |
| c. Comunicación no verbal..... | 28 |
| d. Comunicación Audiovisual | 30 |
| 4.1.2. Barreras de la comunicación | 31 |
| 4.1.2.1 Tipos de barreras..... | 32 |
| a. Barreras Físicas | 32 |
| b. Barreras Psicológicas..... | 34 |
| c. Barreras Fisiológicas..... | 35 |
| d. Barreras Administrativas..... | 37 |
| 4.2. Toma de decisiones | 39 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1 Tipo de toma de decisiones | 39 |
| a. Programadas..... | 39 |
| b. No programadas..... | 41 |
| 4.2.2. Proceso de la toma de decisiones..... | 43 |
| a. Planteamiento del problema | 43 |
| b. Desarrollo de alternativas | 44 |
| c. Evaluación de alternativas | 45 |
| d. Selección de alternativas | 47 |
| e. Aplicación de alternativas | 49 |
| f. Valoración de resultados..... | 51 |
| 4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones..... | 52 |
| 4.2.3.1. Tipos de Técnicas | 52 |
| a. Técnicas Individuales..... | 52 |
| b. Técnicas Grupales | 54 |
| 4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones..... | 56 |
| 4.2.4.1 Tipos de Factores | 56 |
| a. Factores Racionales | 56 |
| b. Factores Psicológicos | 58 |
| c. Influencias Sociales | 60 |
| IV. CONCLUSIONES..... | 63 |
| V. Bibliografía..... | 64 |
| VI. ANEXOS | 78 |

DEDICATORIA

A Dios: Por tanta misericordia, por su inmenso amor y bendecirme en cada momento de mi vida, por darme las fuerzas para seguir adelante cada vez que pensé ya no poder más, por guiarme e iluminarme para poder culminar una meta más, y sobre todo por siempre darme sabiduría para entender las cosas que no podía. ¡GRACIAS PADRE CELESTIAL!

A mis dos madres: la que me dio el don de la vida (Jamileth Briones) quien se esforzó por mucho tiempo para que nunca me hiciera falta nada; y la que fue parte de mi formación durante mi crecimiento (mi abuelita Gladys Briones), gracias a ellas soy la mujer que soy hasta el día de hoy, por cada uno de sus consejo y valores inculcados y por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

A mi hermana: Por estar ahí siempre animándome cada vez que me sentía abatida, por apoyarme en cada momento de mi vida.

A mis maestros: Especialmente aquellos que influyeron de manera directa a mi formación personal como profesional, por la dedicación y paciencia en poder transmitir sus conocimientos y sobre todo enseñarme ese amor hacia mi carrera. ¡¡DIOS LES BENDIGA EN GRANDE...!!

Gloria Geovanny Simons Briones

DEDICATORIA

A Dios primeramente por haberme regalado todo este tiempo de vida, el cual he podido aprovechar para cumplir metas grandiosas en mi vida, también por brindarme sabiduría, inteligencia, paciencia, para salir adelante en cada uno de los obstáculos que se me presento a lo largo de estos 5 años de carrera.

A mis padres por el apoyo brindado en todo momento, por estar conmigo en los momentos que más necesite de sus ayudas, tanto económica como de conocimientos que yo no poseía en esos momentos.

A mis hijos por lo que significan para mí, porque son mi motivación y mi inspiración para cumplir mis metas, sueños y por enseñarme a ser mejor persona.

Guisell María Reyes López

DEDICATORIA

A Dios, mi padre celestial el que me acompaña, el que ha iluminado mi mente, para lograr mis objetivos, además por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre, por ser padre y madre para mí, y por todos los esfuerzos que día a día realizo para que pudiera cumplir mis metas, por los consejos, amor incondicional y la confianza que siempre me brindo y que fueron mi fuerza y motivación para luchar por mis sueños.

Mi Padre, aunque viva en otro país desde hace mucho tiempo, me apoyo económicamente con sacrificio y esmero, me motivo a lograr metas en mi vida, por compartirme su experiencia y su amor a distancia.

Profesores, por ser pieza fundamental en mi preparación, por esa dedicación con la que enseñaban, por sus consejos y cariño brindado.

Mi hijo por haberme enseñado muchas lecciones de vida, esforzarme por el presente y el mañana, ser tu ejemplo y darte lo mejor.

Jenny Lisbeth Navarro Romero

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le damos gracias nuestros padres, por apoyarnos en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA (FAREM-Matagalpa), por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A nuestro Tutor de seminario, MSc. Carlos Alberto Mendoza, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, ha logrado en nosotros podamos terminar nuestros estudios con éxito.

De igual manera agradecer a nuestro profesor MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía por brindarnos su ayuda y conocimientos.

También agradecemos a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos nos han aportado sus conocimientos y consejos.

Gracias al Gerente de Pizzería Chefellas, por haberme brindado la oportunidad de desarrollar la investigación en su empresa y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgados, Por darme la oportunidad de crecer Profesionalmente y aprender cosas nuevas.

Gloria Geovanny Simons Briones

Guisell María Reyes López

Jenny Lisbeth Navarro Romero

VALORACIÓN DEL DOCENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA



FAREM- MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Gloria Geovanny Simons Briones (CARNET No. 14064526), Guisell María Reyes López (CARNET No. 02334260) y Jenny Lisbeth Navarro Romero (CARNET No. 13065054) con el Tema General: **“LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2019.”** Y correspondiente al Subtema: **LA COMUNICACIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN PIZZERÍA “CHEFELLAS” DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2019.** El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló la investigación de este documento se refiere a la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa durante el primer cuatrimestre 2019.

Se eligió este tema debido a la creciente necesidad e importancia de una excelente comunicación para mejorar la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilitar el logro de los objetivos y metas establecidas, satisfacer sus propias necesidades y la de los participantes, fomentando motivación, compromiso, responsabilidad, participación de los integrantes para tener un buen clima laboral.

Y la toma de decisiones que es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones para resolver diferentes situaciones muy importantes para el desarrollo, competitividad y éxito de las empresas, es importante tomar las decisiones de manera oportuna usando las mejores estrategias.

Con base a los resultados obtenidos, se logra captar que Pizzería Chefellas Matagalpa tiene una buena comunicación organizacional, sin embargo, hay que mejorar la calidad de transmitir ideas y motivar a los colaboradores y lograr que los participantes se integren para tomar decisiones en conjunto y se cumplan los objetivos y metas propuesta por la Pizzería.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática general de la comunicación Gerencial y la toma de decisiones de las Pymes durante el primer cuatrimestre de año 2019 y como tema específico la comunicación Gerencial en la toma de decisiones en pizzería Chefellas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Esta investigación pretende analizar de forma general la comunicación que tienen las empresas para la toma de decisiones, cuáles son las formas de comunicación formales e informales que se dan dentro de una organización, siendo esto un factor clave para el éxito o fracaso de las mismas.

La comunicación dentro de la toma de decisiones es una herramienta que toda organización debe tener en cuenta para tener éxito en el ámbito empresarial, ya que es una herramienta para los que laboran en la organización y que ayuda a transferir la información necesaria para la toma de decisiones.

La preocupación constante de las empresas hoy en día es por mantener un excelente dominio de información de sus recursos en diferentes áreas como: financieras, producción, marketing, esto para mantener sus utilidades, es por tal razón que la comunicación juega un rol importante no solo en la transferencia de la comunicación de un área a otra, sino también en el proceso de toma de decisiones.

En España Cabrera M, Fernández M, & Almansa A. (2015.) Realizaron una investigación con la siguiente temática: “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”. Planteándose en siguiente Objetivo: Describir el estado de la comunicación organizacional ante las variaciones socioeconómicas, para determinar cómo influyen estos cambios en la toma de decisiones de los directivos en DIRCOM. En donde llegaron a la conclusión que, en contradicción con las premisas teóricas sobre la garantía de éxito en decisiones tomadas, los DIRCOM dedican a las decisiones de manera general un tiempo reducido, haciéndolo de forma rápida. Dedicar un tiempo menor no incide en el éxito de las mismas., al contrario, en

comunicación se debe ser ágil pues influyen muchos acontecimientos del entorno que están fuera de control de DIRCOM y que una gran reflexión no puede controlar. Por lo tanto, se puede concluir que los modelos teóricos para la toma de decisiones son efectivos en la, medida del ámbito al que se aplican.

Las decisiones de comunicación son imprevisibles y no siempre se llevan a cabo de manera esquematizada en este sentido es necesario que se establezca una planificación estratégica realista., es decir, que se sepa asumir la naturaleza de la actividad y el proceso de toma de decisiones en una organización., así como ser capaz de abarcar todas las situaciones sobrevenidas. Solo de esta forma, la planificación será de utilidad a la hora de tomar decisiones tácticas y operativas del día a día.

En Cuba, la Universidad de Granada facultad de comunicación y documentación se llevó a cabo una Tesis Doctoral realizada por Rodríguez, J. (2014) con el siguiente tema, “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”.

Proponiéndose por objetivos lo siguiente: Proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información cubanas. Llegando a la conclusión que los constantes cambios que tienen lugar en los contextos organizacionales, y las transformaciones socioeconómicas que, como resultado de la influencia de factores económicos políticos y sociales, tiene lugar en los mismos, exigen que la toma de decisiones adquiera un carácter cada vez más estratégico. Este escenario ha favorecido un creciente interés de la comunidad científica por comprender y orientar esfuerzos hacia la toma de decisiones estratégicas.

Los procesos de decisión organizacionales poseen características intrínsecas asociadas a sus componentes particulares entre los que se encuentran: situación-problema, el individuo, la información y los elementos contextuales. Los mismos adquieren diferentes cualidades de acuerdo a cada nivel de decisión en tanto existen

diferencias entre las decisiones operativas, tácticas y estratégicas. No obstante, en la literatura especializada en el tema, se pueden percibir características que son de vital importancia para la toma de decisiones estratégicas, pero por su relevancia y fundamento para la toma de decisiones aplican también al resto de los niveles de decisión.

En Nicaragua, en la universidad UNAN, MANAGUA Granja, W & Barahona, D. (2016) realizaron un estudio con la siguiente temática: “La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en la organización para el mejoramiento de la gestión empresarial”, planteándose el siguiente objetivo. Analizar la comunicación administrativa y el proceso de toma de decisiones como herramientas indispensables para el mejoramiento de la gestión empresarial.

Estos llegaron a la conclusión que la principal clave para que los objetivos empresariales se cumplan de acuerdo a lo planificado en el transcurso de vida de la entidad es necesaria la comunicación interna pues esta es una herramienta que permite que todos los empleados vayan en función del cumplimiento de las metas que como organización se tiene, sin embargo es necesario aclarar que para que todo marche idóneamente se necesita escoger de manera cuidadosa el canal por el cual le hacen saber de dichas decisiones al personal de la entidad. Toda persona que tiene a cargo una empresa y por ende un grupo de personas debe saber comunicar, esto hace que los demás confíen en él y en lo que se está haciendo. Una empresa que reconoce que la comunicación juega un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones tiene las mejores pautas de acción ante los cambios que pueden ocurrir en esta.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua FAREM–Matagalpa, se desarrolló una investigación por Cardoza, C & López B (2001) quienes abordaron la siguiente temática, “Dificultades en la toma de decisiones provocadas por problemas de comunicaciones en el proceso administrativo”. Proponiéndose el siguiente Objetivo: Identificar las dificultades de comunicación que inciden en la toma de decisiones del Hospital Regional “Cesar Amador Molina”, Durante el Primer

semestre de 2001, para buscarle solución. Quienes llegaron a la siguiente conclusión, la ausencia de una comunicación eficaz entre jefe-empleado es notorio, existe un gran desconocimiento organizacional, ya que se da con mucha frecuencia la doble subordinación, se encuentran pocos indicadores entre las diferentes áreas las cuales no son comprensibles y tanto el director como los jefes de área utilizan un lenguaje muy técnico lo cual dificulta su comprensión en los niveles ínfimos.

Estas investigaciones indican que ya se han realizado estudios en diferentes partes del mundo, lo cual muestra que es un tema de mucha relevancia y de gran importancia para las empresas, en donde conocemos los principales factores que inciden en la comunicación a la hora de Tomar decisiones.

Para el desarrollo de la presente investigación se definió el siguiente diseño metodológico:

La investigación aplicada, tiene como objetivo el estudio de problemas concretos, cercanos y que nos lleven a su solución. Para su realización se toman como base un conjunto de conocimientos generales o teóricos. (Calero & Crus Picon, 2009)

Según los autores la investigación aplicada es aquella donde se aplican los conocimientos adquiridos durante un proceso de formación con el fin de aplicarlos en la investigación de un tema específico.

Según el tipo de investigación, es aplicada, ya que su campo de estudio es el desarrollo de conocimientos generales o teóricos para dar solución a un problema en específico, en este caso la Influencia de la comunicación en la toma de decisiones.

Según Hernández R (2004) Según su enfoque filosófico la presente investigación es cuantitativa con elementos cualitativos, porque se utilizarán técnicas de recolección de datos que nos permitirán calcular y medir de manera numérica los fenómenos investigados.

En esta investigación el método cuantitativo se utilizó mediante la realización de encuestas, el cual permitieron analizar datos numéricos que llevaron a una conclusión en específico.

El método cuantitativo se aplica en esta investigación a través de encuesta realizadas a colaboradores de la empresa, el cual nos permitieron obtener datos numéricos para el análisis estadístico de las dos variables de estudios.

Hernández R. (2004) Define el método cualitativo, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica.

Según el autor el método cualitativo usa la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por lo que para este estudio es necesario recolectar datos, ideas o con los conocimientos que tengan las personas relacionadas con la investigación.

Según su nivel de profundidad la investigación es descriptiva, ya que pretende medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre las variables a investigar, con el objetivo de determinar si existe o no relación o influencia de una sobre la otra.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Sampieri R. H., 2006).

Según lo antes mencionado una investigación es descriptiva porque se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tiene validez, opiniones de las personas puntos de vista.

Hernández R (2006) Los diseños transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este tipo de investigación se realiza en un tiempo determinado, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia.

. Según la amplitud con respecto al objeto de investigación es de corte transversal, porque se realiza durante el primer cuatrimestre de 2019 determinado la incidencia de la comunicación sobre el proceso de toma de decisiones

Según Hernández, R. (2004) las muestras por conveniencia también llamadas muestras dirigidas suponen un proceso de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas, se hacen inferencias sobre la población.

Es decir, este tipo de muestra es utilizado, donde los sujetos son seleccionados dado la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos a investigar.

En el caso de esta investigación es por conveniencia ya que se selecciona una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir los individuos empleados en la investigación se seleccionaron por la disponibilidad.

Torres (2010) Define la recolección de datos como la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, la encuesta, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Es decir, esta técnica permite a los investigadores adquirir la información la necesaria para dar respuesta a los objetivos propuestos.

Según Calero, (2009) la entrevista permite que el investigador recoja la información y establezca una relación más directa con el fenómeno que estudia, a través del dialogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él.

Es una técnica que consiste en la recolección de información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

De acuerdo con los instrumentos de recolección de datos en esta investigación se aplica una entrevista la cual fue dirigida al gerente, el cual es el principal responsable de la información que se maneja en la empresa.

Para Calero, (2009) el método de encuesta es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita u oral, es decir, es un método que estudia determinados hechos o fenómenos por medio de que los sujetos expresan sobre ellos.

De acuerdo con lo anterior la encuesta es una serie de preguntas con el fin de reunir datos para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

En esta investigación se aplicó este método de recolección de datos ya que se considera imprescindible al momento de procesar la información y estudiar la incidencia de una variable sobre otra.

Según Calero, (2009) la observación directa se caracteriza porque es el mismo investigador quien observa el fenómeno, el mismo observador percibe las características del fenómeno que pretende estudiar. Consecuentemente, los datos obtenidos guardan mayor credibilidad o confiabilidad y la interpretación que se haga no también, porque el mismo que observo interpretara lo observado.

Es decir, es un método de recolección de datos, esta técnica consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación en particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve.

La observación ha sido un método fundamental en la búsqueda de información, por tal razón en esta investigación no está exenta, cabe señalar que se realiza una guía de observación, en la cual se registran los aspectos relevantes que se observaron durante el proceso de investigación con el objeto de facilitar el estudio de la misma.

Según Cerda (2000), uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a dudas, la gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen como opciones, los cuales, a la vez, forman parte de un número ilimitado de paradigmas, posturas epistemológicas y escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad desconciertan.

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

Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas, esto logra inferir algo observado a partir de una ley general.

Este método fue utilizado para conclusiones acerca de la situación actual de la empresa en cuanto a la comunicación en la toma de decisiones que implementa esta para sobre salir empresarialmente.

Método inductivo: Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual

de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos. (Bernal C. A., 2010)

Según el autor el método inductivo se utiliza para la realización de conclusiones a partir de un estudio en específico que permite descubrir la situación de dicha investigación.

El método inductivo fue aplicado mediante la aplicación de instrumentos tales como: encuesta, entrevistas y guía de observación donde se recopilaron datos para obtener conclusiones acerca de la situación de la empresa en cuanto a la comunicación y toma de decisiones.

Método sintético: integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal C. A., 2010).

Es decir, este método permite llegar a un resumen del objeto estudiado, el cual a partir de este resumen se llegan a las conclusiones específicas de lo investigado.

Se utilizó mediante el análisis de resultado de la entrevista y encuestas.

Método Empírico: se basa en la recogida de una gran cantidad de datos a partir de un fenómeno natural y del análisis de la base de datos de una teoría o llegar a una conclusión particular (Namahtoorch, 2005)

Se usó este método a través de la observación directa en la Pizzería.

Para el procesamiento de la información y el análisis estadístico, se usó el programa Excel y Word, con el fin de mostrar los datos obtenidos en las diferentes técnicas de recolección de información implementadas con entrevista al jefe y encuestas dirigidas a subordinados.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación abarca, la Comunicación Administrativa en la Toma de Decisiones de Pizzería Chefellas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Esta investigación pretende analizar de forma general la comunicación que tienen las empresas para la toma de decisiones, cuáles son las formas de comunicación formales e informales que se dan dentro de una organización, siendo esto un factor clave para el éxito o fracaso de las mismas.

Esta temática es de gran importancia ya que beneficiara a la institución debido a que presenta alternativas de solución que ayuden a mejorar la comunicación en la toma de decisiones. También se presentan sugerencias para que dicha empresa pueda seguir creciendo eficazmente.

Este trabajo investigativo será de gran utilidad para los investigadores por que les permitirá aplicar sus conocimientos acerca del tema. De igual manera servirá como fuente de información para los estudiantes de la carrera de administración de empresa que se interesen en conocer la influencia de la comunicación gerencial en la toma de decisiones, y a la vez servirá como antecedentes a futuros investigadores relacionados con el tema abordado en el trabajo.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la pizzería “Chefellas” de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre 2019.

Objetivos específicos:

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la pizzería “Chefellas” de Matagalpa.
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen en la pizzería “Chefellas de Matagalpa.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones en la pizzería “Chefellas de Matagalpa.

IV. DESARROLLO.

4.1. Comunicación Gerencial

Según Mercado (2008) “La comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra”, es una interrelación establecida a través de las palabras: escritas, orales, o a través de medios similares.

En relación con lo antes mencionado, la comunicación juega un factor clave en las relaciones humanas, ayuda a compartir e intercambiar ideas. Para los gerentes de las empresas, la comunicación debe ser factor clave para el clima organizacional, mejorar la productividad y el autodesarrollo de la empresa, fortalecer la comunicación es vital para trabajar de forma eficiente, en equipo cumpliendo cada uno de los objetivos.

En las empresas la comunicación es el conjunto de procesos que lleva a cabo con el fin de hacer viajar la información, tanto a nivel interno entre los diferentes departamentos o puestos de la empresa, como a nivel externo, es decir, con proveedores y clientes.

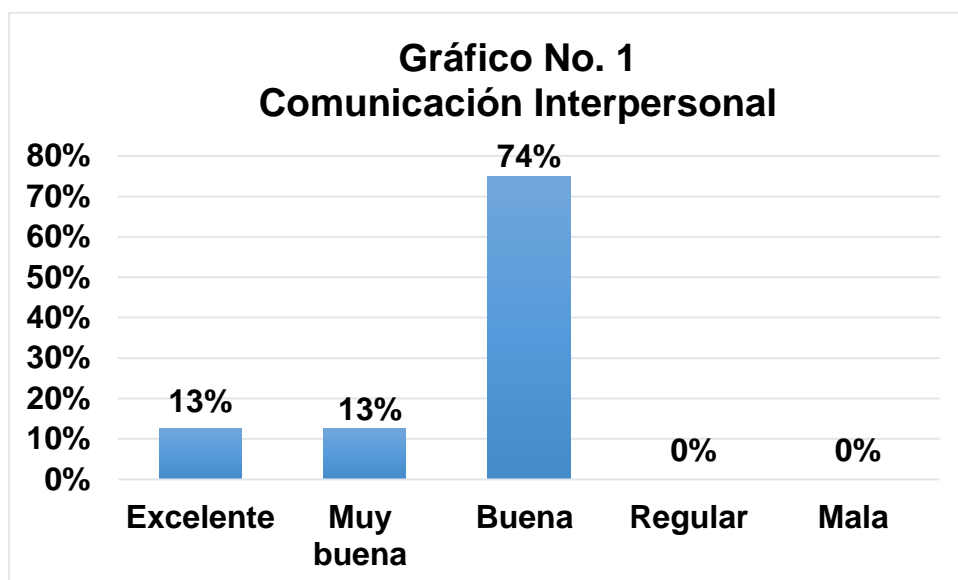
4.1.1 Tipos de comunicación

4.1.1.1 Comunicación Interpersonal

Podemos nominar las comunicaciones interpersonales como el pilar fundamental del funcionamiento de cualquier red social o red de interacción entre personas. El objetivo primordial de todo acto de comunicación, es aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimiento entre las personas (Cabaniña, 2012)

Por lo tanto, la comunicación interpersonal, es una comunicación bidireccional en el cual se realiza un proceso de intercambio de información, ideas, sentimientos, pensamientos, ideologías y necesidades, entre personas o grupos. Con

el que nos comunicamos a través, no solo de la palabra, sino también de las actitudes, los gestos, los movimientos, las posturas, etc.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Según la encuesta aplicada a los colaboradores de pizzería Chefellas Matagalpa según los datos obtenidos expresan que la comunicación interpersonal entre el jefe y los subordinados es buena, con un 74%, de igual manera se reflejan porcentajes iguales en muy buena y excelente con 13%, se puede decir de 26% de los colaboradores clasifican la comunicación efectiva.

El encargado manifiesta que la comunicación entre ellos es buena ya que las ideas que se transmiten son de manera efectiva lo que conlleva a la facilitación de las tareas asignadas.

Mediante la observación se pudo corroborar e identificar que la comunicación es buena fortaleciendo el resultado, esto favorece al proceso de toma de decisiones ya que si se comunica cualquier inconveniente, queja o sugerencias es más fácil resolver problemas internos de la empresa.

Por otra parte, al existir una buena comunicación entre todos los colaboradores, el proceso de toma de decisiones se analizará con mayor facilidad, logrando con éxito todos los objetivos y metas propuestas.

Es necesario formularse estrategias que permitan la comunicación de manera efectiva para mejorar la productividad del equipo y puedan lograr con éxito todos sus objetivos y metas.

a- Interpersonal Directa

La comunicación interpersonal directa es aquella en la que se da una retroalimentación o feedback de tú a tú, porque ambos emisor y remitente se encuentran en el mismo espacio. (Ramos, 2016)

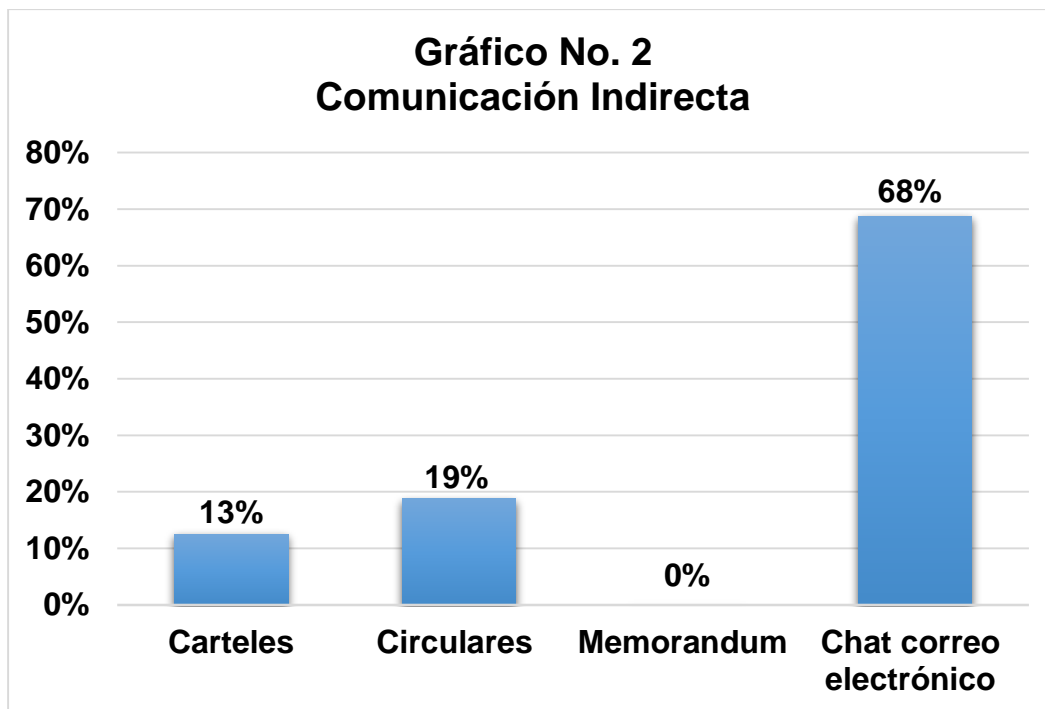
Es decir, que este tipo de comunicación es la interacción de dos o más personas que intercambian ideas, se refiere a los mensajes claros y obvios que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor, el emisor controla estos mensajes utilizando canales verbales y no verbales que le ayudan a transmitir el mensaje y que sea decodificado de forma inmediata por el receptor.

b- Interpersonal Indirecta

La comunicación indirecta es aquella en la que el feedback no se produce, por ejemplo, la comunicación a través de correos electrónicos. (Ramos, 2016)

Son los mensajes que usualmente son captados por el receptor de forma subliminal o subconsciente; ya que las emociones sentimientos, motivaciones y deseos que se transmiten a otros a través de medios de intermediarios como memorándum, pancartas, anuncios publicitarios, etc.

Es decir, este tipo de comunicación remite mensaje utilizando los medios que estén disponibles en el momento que se requiere transmitir una información.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

En la ilustración presentada dice que la comunicación indirecta que más utilizan es el correo electrónico o el chat por medio de la aplicación whatsapp, con un 68% el 19% dijo que se utilizan carteles y el 13% por circulares, que son las menos frecuentes pero que sin embargo se realizan.

En la entrevista realizada comento el encargado que utilizan correos electrónicos para enviar información de la pizzería o documentos legales y también el chat que es whatsapp, una aplicación usada hoy en día con bastante frecuencia, lo cual crean un grupo donde se dan orientaciones o avisos. También utilizan carteles donde asignas el día de aseo que le corresponde a cada trabajador y dejan notas para comunicar avisos o delegar tareas.

Por medio de la observación se afirma que utilizan el correo electrónico, el chat por whatsapp y los carteles de aseo y las notas para dar avisos.

Con respecto a lo antes mencionado es bueno la comunicación indirecta que utilizan, ya que en la actualidad es tecnológica lo cual nos ayuda a comunicarnos

cuando se presenta la distancia, son útil y está bien que saquen provecho a los recursos que disponen todos los colaboradores.

Es conveniente que la empresa utilice técnicas de comunicación que le permitan al colaborador tener una comunicación más fluida entre sí, los grupos de Whatsapp por lo visto es la de mayor influencia, es por ello que es necesario tomar con mayor responsabilidad para transmitir información de mayor importancia.

4.1.1.2. Comunicación Organizacional

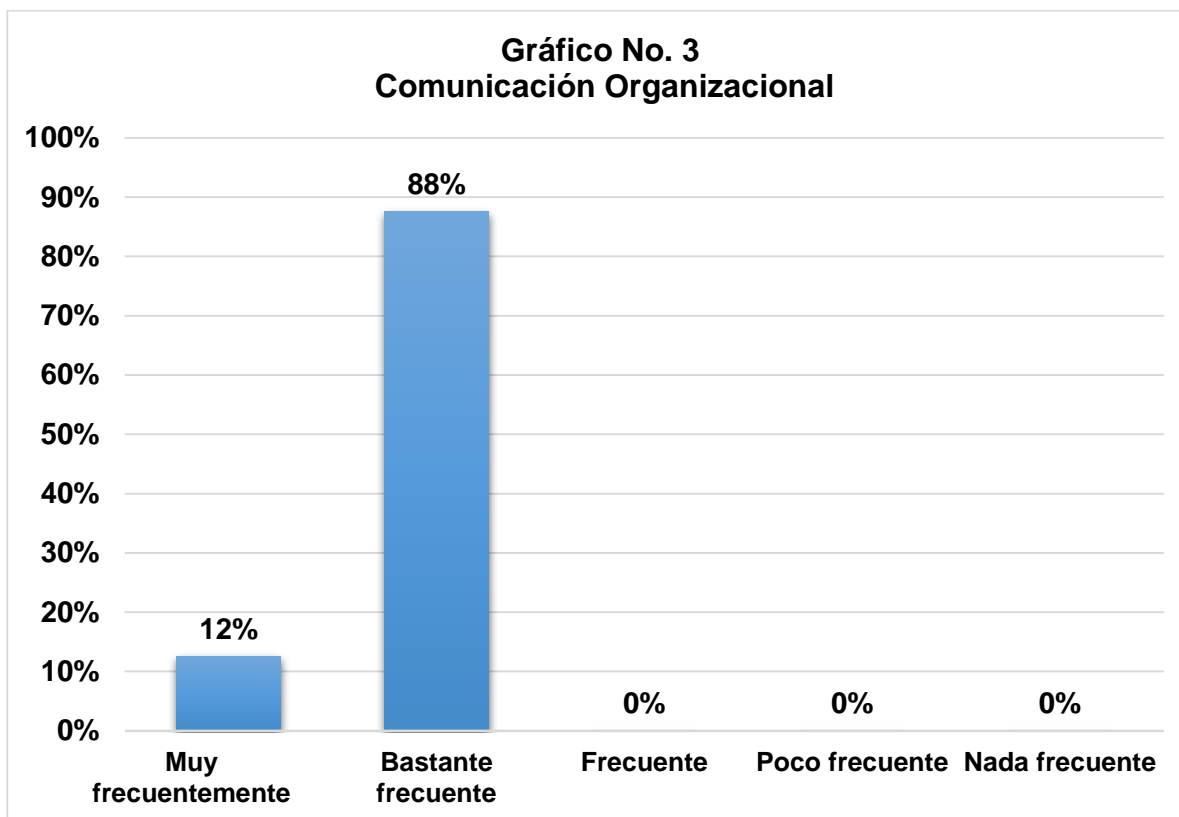
La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (Reyes,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

Por otra parte, la comunicación que se ejerce dentro de las de empresas es para informar las diferentes actividades de las misma teniendo un nivel jerárquico de arriba hacia abajo (de jefe a subordinado).

Para Castro, (2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Para resumir estas definiciones la comunicación en las organizaciones es un proceso para lograr el desarrollo de las empresas para mejorar la productividad. Es importante mantener una buena comunicación organizacional para transmitir a los demás colaboradores los objetivos de la empresa, satisfacer sus necesidades con el

cumplimiento de sus responsabilidades y alcanzar un buen clima dentro de la institución.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El gráfico No. 3 expresa que la comunicación organizacional en la pizzería es bastante frecuente demostrándose así con un 88% y el otro 12% opina que es muy frecuente lo cual se interpreta que es muy buena.

En este caso el gerente cuenta con la fortaleza de saber dirigirse a sus subordinados lo cual logra el efecto que desea sin ser autoritario y dominante haciendo buen uso de recursos humano y que es muy tranquilo expreso el encargado.

Según la guía de observación coincide con lo que dijeron los trabajadores en la encuesta y en la entrevista que se realizó. Se apreció un buen clima organizacional.

La comunicación entre jefe y subordinado debe tener mayor influencia, ya que es este quien está al frente de la empresa y dependiendo de la influencia de comunicación

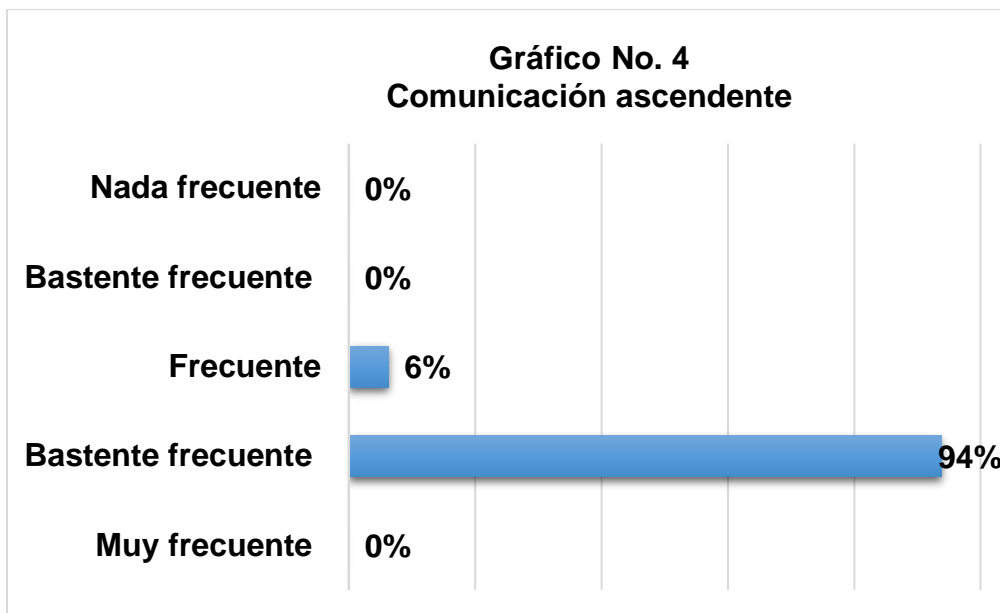
que este tenga, así sus subordinados le harán llegar la información necesaria para poder tomar la decisión de acuerdo a circunstancias ocurridas tanto al interno y externo de la empresa.

Es necesario que en la empresa que sigan laborando de la misma manera, para facilitar el logro de objetivos, satisfacer las propias necesidades y la de los participantes coordinando y controlando las actividades fomentando la motivación, compromiso y responsabilidad, ayudando en el proceso de toma de decisiones ya que cada colaborador tendrá la confianza de transmitir información que será útil para seleccionar entre las alternativas propuestas.

a Comunicación ascendente

Según Ivancevich , Matteson, & Konopaske (2006) Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como descendente. En este caso el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están en la caja de sugerencia, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. En su ausencia la gente de todos modos encuentra la manera de adoptar canales ascendentes inexistentes o inadecuados. Así lo demuestran la aparición de publicaciones “subterráneas” de los empleados en muchas organizaciones grandes. La comunicación ascendente cumple varias funciones importantes.

En síntesis, en la mayoría de las organizaciones fluye la comunicación ascendente principalmente de los empleados de cargo inferior hacia los niveles superiores o estratégicos, donde se toman las decisiones, es de gran importancia este tipo de comunicación, ya que provee una retroalimentación dentro de la organización, no solo en las cuestiones meramente relacionadas con los procesos de trabajo, sino también para conocer el clima laboral imperante dentro de la organización, adema los gerentes se retroalimentan sobre las dificultades y problemas de la organización para la toma de decisiones, sobre la dirección de la empresa.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida y subordinados

Según los resultados obtenidos se expresa que la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia es bastante frecuente con porcentaje de 94% y el otro 6% dice que es muy frecuente.

Según la entrevista realizada al encargado del local expresa que el gerente es tranquilo y que toma en cuenta las opiniones de todos para al final tomar una decisión.

Sin embargo, se pudo observar que el gerente deja que el encargado sea quien tome decisiones y resuelvan los problemas internos dentro sin involucrar al gerente al menos sea una falta grave o se haya presentado un problema.

Se considera que el gerente debería de involucrarse un poco más en la empresa, supervisando la calidad de las funciones de cada trabajador y no dejarlo todo en manos del jefe que el asigne ya que juntos pueden analizar mejor los resultados y dar posibles soluciones.

Es necesario que el gerente tenga una comunicación más fluida entre sus subordinados, así mismo asigne responsables de cada área esto le permitirá una

comunicación más clara de acuerdo a la información requerida para tomar la mejor decisión.

b Comunicación descendente

Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa, como se prueba en la expresión tan común en los empleados de que no tiene la menor idea de lo que sucede. Estas quejas indican una comunicación descendente inadecuada, y también que las personas necesitan información pertinente en los integrantes de las organizaciones. Una situación semejante es la que enfrentan los alumnos cuyo profesor no les informa sobre sus requisitos y expectativas. (Ivancevich , Matteson, & Konopaske, 2006).

Según el enunciado, es una buena herramienta ya que de esta manera los directivos dan a conocer de manera clara y concisa la filosofía de la empresa. También es importante ya que sirve para integrar a los trabajadores, tener una idea clara de cómo resolver problemas, conocer la identidad de la empresa, favorecer la buena comunicación y tener conocimiento de sus funciones.

En la actualidad este tipo de comunicación se da en las grandes empresas que por su estructura organizacional se da por proceso de jerarquía, es decir, de gerente a subordinados.

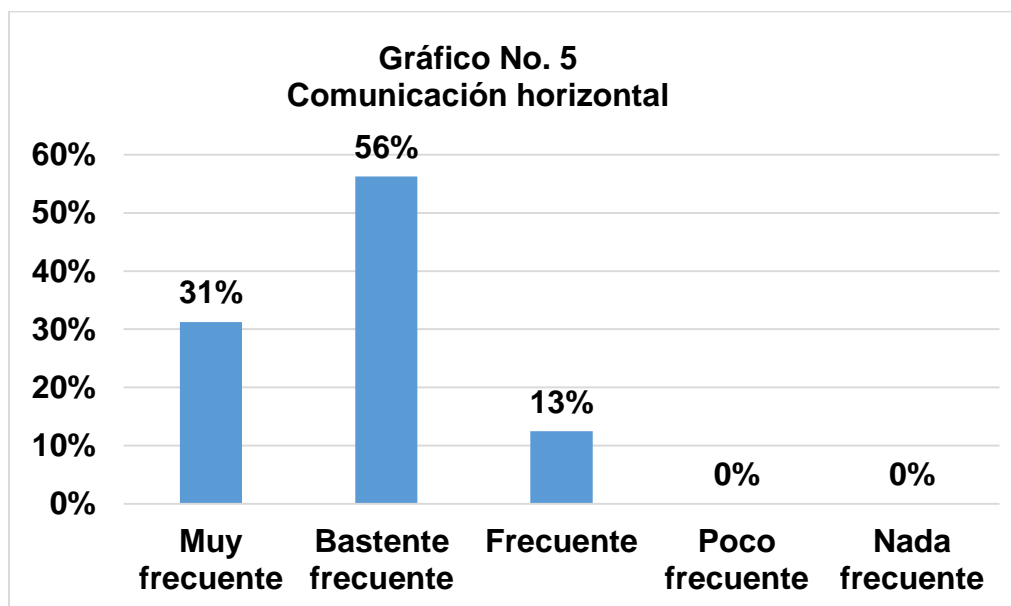
c. Comunicación Horizontal

En el diseño de las organizaciones muchas veces no se toman medidas para comunicación horizontal. Cuando el jefe del departamento de contabilidad se comunica con el jefe del departamento de mercadotecnia acerca de la oferta educativa de una facultad de administración de empresas, la comunicación se da en sentido horizontal.

Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente) es el principal interés en el diseño de las organizaciones, las organizaciones eficaces también requieren comunicación horizontal (por ejemplo, la comunicación entre producción y ventas de una empresa, y entre las facultades de la universidad) necesaria para coordinación e integración de las funciones de la organización.

Como por lo regular el diseño de la organización carece de mecanismos para asegurar la comunicación horizontal, se deja que los administradores la moderen. La comunicación entre colegas es necesaria para coordinar, además que satisface necesidades de carácter social. (Ivancevich , Matteson, & Konopaske, 2006).

Con respecto a lo antes mencionado se entiende que la comunicación horizontal se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o departamento y estas tienen la oportunidad de comunicarse directamente entre sí ya que es de mucha importancia para la satisfacción del trabajo realizado.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El gráfico muestra que un 56% demuestra que la comunicación horizontal que es efectiva y el 31% que es buena y el 13% que es regular, lo que permite que todos los colaboradores se comuniquen entre sí.

En la entrevista expuso el encargado, que los colaboradores se organizan bien, cada quien sabe sus actividades dentro de la empresa, y que todos los trabajadores tienen la confianza de interactuar y comunicarse.

Mediante el proceso de observación directa, se constató que en verdad el proceso de comunicación entre cada trabajador de cada área es bastante fluida lo que permite trabajar de manera grupal y ordenada.

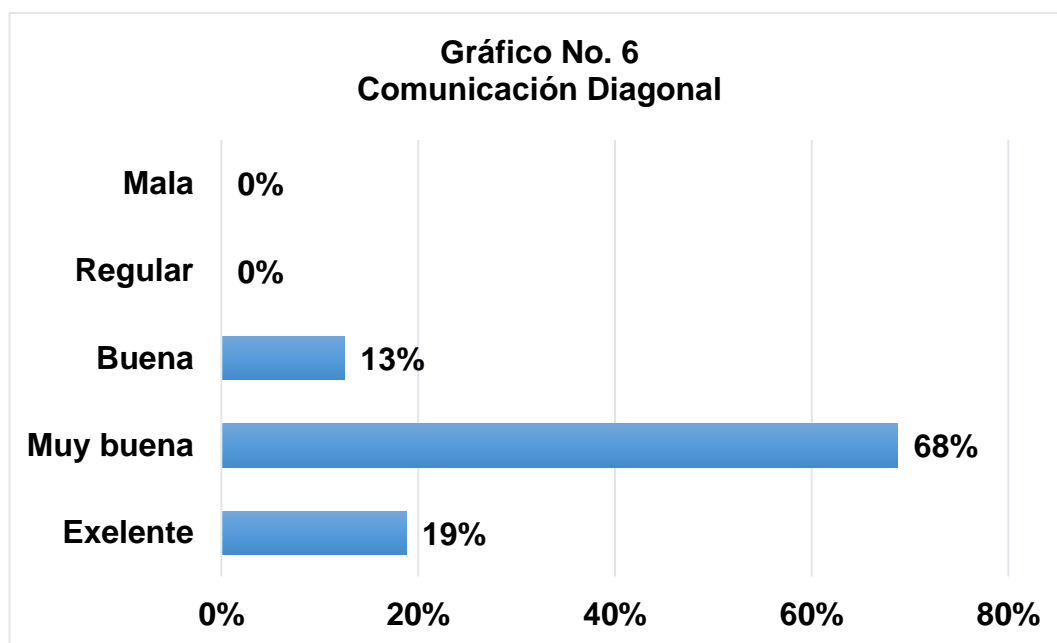
Es importante que este tipo de comunicación sea frecuente para la empresa ya que esta brinda ventajas que ayudaran al buen funcionamiento de la misma como facilitar los intercambios interdepartamentales, mejora el desarrollo organizativo de la empresa.

Por lo tanto, es conveniente que la empresa mantenga un cálido ambiente de trabajo con habilidades motivación y satisfacción para cumplir sus objetivos y metas de la pizzería ya que este tipo de comunicación al intercambio adecuado de información entre colegas.

d. Comunicación Diagonal

La comunicación diagonal, si bien es el canal de la comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, que el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos una parte del análisis consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente el informe, en lugar de tramitarlo por canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicaron seria en diagonal, y vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso un canal diagonal sería el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización. (Ivancevich , Matteson, & Konopaske, 2006).

De acuerdo con lo antes mencionado es la menos usada en las organizaciones ya que no es usual que alguien la solicite a no ser en casos de urgencia y que sean muy necesarios se usa este tipo de comunicación ya si esta no se consigue a través de otros tipos de comunicación.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El gráfico anterior muestra con un 68% que la comunicación entre los jefes de diferentes áreas es muy buena lo cual ayuda mucho a las funciones administrativas sean efectivas y el 19% piensa que es excelente y el 13% que es buena.

Respecto a la entrevista realizada al encargado dice que este tipo de comunicación en la empresa no presenta con frecuencia, pero cuando logra darse se puede clasificar como buena ya que cuando se requiere algún tipo de comunicación de un área a otra esta fluye con normalidad.

Sin embargo, se logró observar que cada quien hace su trabajo y que intervienen cuando algo está ocurriendo mal, es decir cada quien se hace cargo de sus actividades y si consideran necesario pedir ayuda lo hacen si no continúan ya que son personas que están trabajando desde inicios del proyecto y saben cómo manejar las situaciones.

Es importante que la comunicación administrativa fluya entre los diferentes departamentos en una empresa siempre y cuando haya un buen entendimiento y que la información sea confiable, contribuyendo al proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, es necesario que la empresa supervise las actividades de cada área así la información brindada será más confiable al momento de tomar decisiones.

4.1.1.3. La Comunicación Administrativa

La comunicación administrativa es el proceso mediante el cual existe un canal de interacción entre los componentes de una misma organización, con fin de interactuar y llevar relaciones interpersonales que puedan permitir el logro de los objetivos. (López D. M., 2008)

Este tipo de comunicación permite que los colaboradores de una organización tengan medios que faciliten brindar y recibir una información, así mismo se aprovecha la estructura administrativa de la empresa con el objetivo de cumplir las metas propuestas en colaboración de todos los miembros.

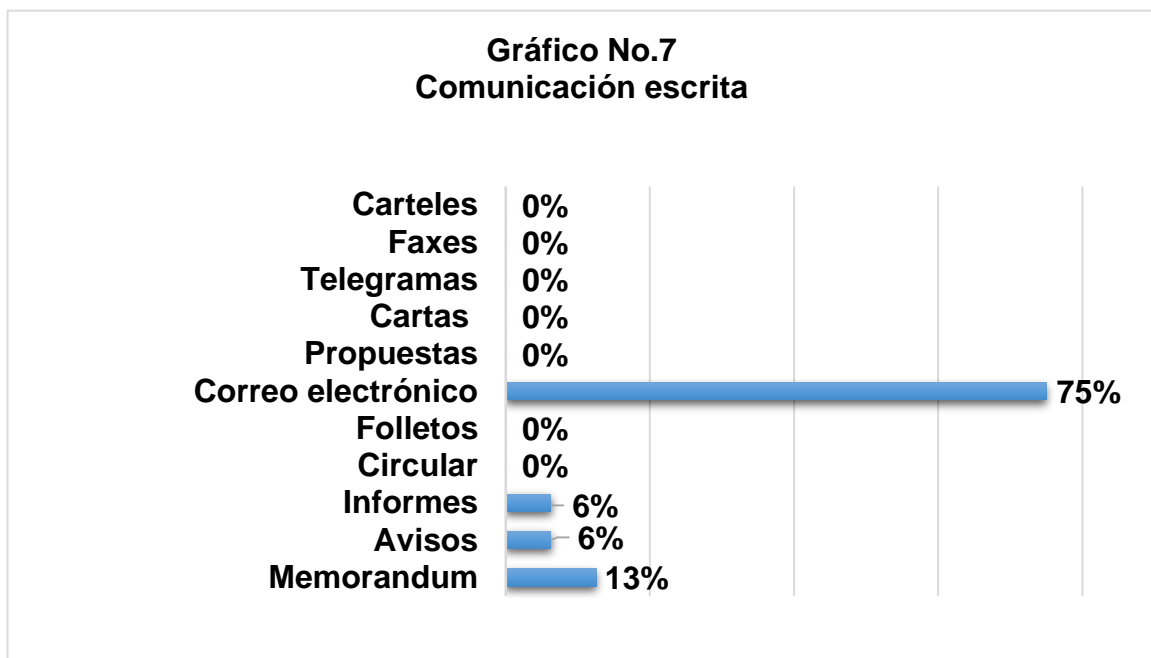
Por su parte, las instituciones tanto públicas como privadas están estructuradas de manera que cada departamento de trabajo pueda adquirir información y al mismo tiempo brindar la necesaria, establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa, esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.

a. Comunicación Escrita

La comunicación escrita es un tipo de comunicación que posee el hombre que le permite expresarse a través de un pedazo de papel o por su parte hoy en día puede realizarse por medio de una computadora. En otras palabras, se puede describir la

comunicación escrita como aquel método que utilizamos de manera escrita; en esta el emisor (Individuo que emite el mensaje) elabora diferentes textos o escritos tales como novelas, obras escritas, artículos periodísticos, cuentos trabajos investigativos, análisis, entre otros, dado que con ellos busca transmitir su mensaje que puede llegar a un número indeterminado de receptores (personas que aceptan o reciben el mensaje. (Carbonel, 2003)

Es decir, la comunicación escrita, permite al hombre expresarse por medio de papel o por medio de una computadora hoy en día, haciendo llegar la información clara y precisa de manera que pueda ser entendida. Actualmente se utiliza la tecnología para comunicarse sin embargo existe documentos para dar extender propuestas, objetivos, y también para llamados de atención.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El diagrama de barras anterior demuestra los resultados de lo que se preguntó acerca del tipo de comunicación escrita que utilizan en la pizzería Chefellas Matagalpa que la comunicación escrita más utilizada en la empresa son los correos electrónicos con un 75%, memorándum con un 13%, los avisos 6% y los informes con el otro 6% y el resto no se utilizan.

Manifestaba el encargado que utiliza más la tecnología para la comunicación escrita utilizando como medio el correo electrónico. Expresó que los memorándums se envían cuando hay una falta grave, lo cual no es frecuente porque los trabajadores son fijos y tienen en claro las reglas y normas de la empresa, los avisos se dan por medio de notas o papelitos para delegar ordenes o dar algún aviso previo.

Según lo que se observó en la pizzería utilizan todo lo antes mencionado sin embargo no mencionaron en la encuesta que utilizaban carteles informativos, donde exponen su rol de aseo, su calendario de vacaciones, sus estadísticas de ventas mes a mes y las políticas de horas extras establecidas por recursos humanos.

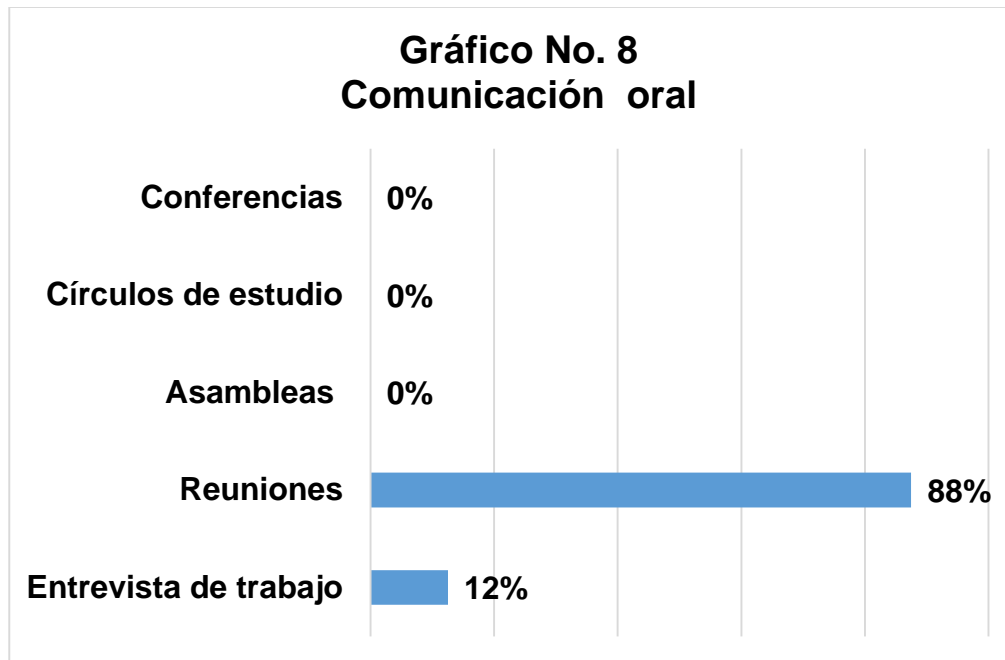
Este tipo de comunicación es la más usual en las organizaciones, sin embargo, no todas las ponen en práctica, de acuerdo a las técnicas aplicadas se puede decir que esta empresa necesita más formalidad para brindar algún tipo de información, es decir, cuando la empresa necesita comunicar algo a los trabajadores, como cuando ellos presentan algún tipo de informe esto se le da mayor credibilidad, así como este tipo de comunicación puede ser archivada.

La comunicación escrita en la pizzería es buena, pero es importante mejorar las habilidades de comunicación escrita siendo precisos y con ética ya sea para dirigirse a los proveedores, colaboradores y clientes para que se convierta en un canal muy efectivo para la empresa, de esta manera la toma de decisiones estará basada en datos que ya están documentados.

b. Comunicación Oral

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

Es decir, la comunicación es la interacción entre dos o más personas y la forma particular de hacer llegar dicha información es usando el lenguaje sin hacer uso de la escritura, de signos, objetos o señales, utilizando únicamente la voz para emitir una información.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El gráfico anterior dice que las técnicas de comunicación oral más utilizada en la pizzería son las reuniones, un 88% y las entrevistas de trabajo con un 12%.

En la entrevista que se realizó al encargado, afirmando que las reuniones presenciales se realizan al final de la jornada laboral permitiéndole dar sus avisos y coordinaciones.

En la observación realizada se puede ver que este tipo de comunicación es la que tiene mayor influencia ya que las reuniones se realizan continuamente y es ahí donde se comunica los diferentes acontecimientos, brindando cada trabajador la información necesaria para tomar la mejor decisión.

Es necesario que la comunicación oral sea congruente siendo directa y sencilla para reforzar el mensaje que se quiere transmitir. Siendo esta una empresa pequeña este tipo de comunicación juega un rol muy importante ya que con esto se logra conocer las metas, los objetivos, las necesidades de los colaboradores y de los clientes, es necesario que la comunicación sea buena tanto externa como interna porque forma parte de la imagen institucional, y de esta manera se pueden tomar decisiones de manera oportuna.

Es conveniente que el gerente realice con más constancia este tipo de reuniones, así cada colaborador brindará información que se será de utilidad al momento de tomar decisiones.

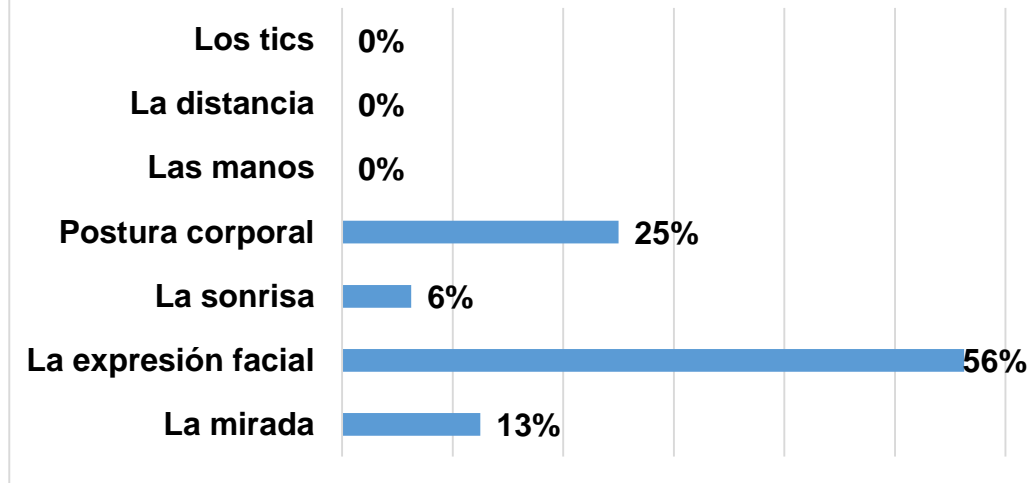
c. Comunicación no verbal

Las personas se comunican de maneras muy distintas, lo que alguien dice puede verse forzado (o contradicho) por su comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los gestos corporales. Es de esperarse que la comunicación no verbal apoye a la verbal (Rodríguez, 2011)

La comunicación no verbal complementa a la verbal, al momento que se expone una idea o hipótesis, las personas pueden mostrar agrado o desagrado con el tema que se está tratando, haciendo un gesto con sus manos o en sus expresiones faciales.

Es decir la comunicación no verbal es el proceso de comunicación en el que se transmite y recibe un mensaje sin palabras, le permite al ser humano expresarse de diferentes maneras por ejemplo mediante indicios, expresiones faciales y signos.

Gráfico No. 9
Comunicación no verbal



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

La imagen anterior expresa que la comunicación no verbal se presenta en diferentes maneras un 56% la expresión facial, un 25% con la postura corporal, el otro 13% la mirada, y el 6% con la sonrisa especialmente con los clientes.

Según la entrevista con lo antes mencionado, la comunicación no verbal en la pizzería habitualmente es como expresiones faciales, a menudo hacen gestos para comunicar una falta o una buena acción o también para indicar algo lo cual el mensaje que quiere dar se entiende en la mayoría de los casos.

Cabe recalcar que en la observación los trabajadores en las horas laborales se transmiten mensajes con una expresión facial, esto se da al recibir un cliente donde los trabajadores tanto como los meseros, los repartidores y el de caja expresan su amabilidad por visitar y ser parte del funcionamiento de la empresa.

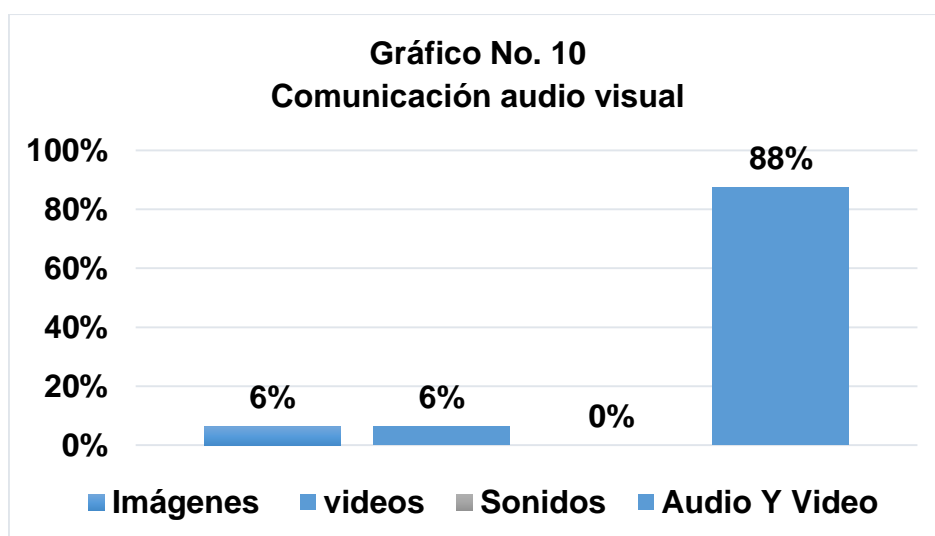
En este aspecto la empresa debe ser muy cuidadosa respecto a los gestos faciales ya que pueden existir malos entendidos en los clientes y esto podría causar disgustos, sin embargo, este tipo de comunicación puede influir de gran manera para poder transmitir información que sea útil en el momento de tomar una decisión.

Es necesario que los trabajadores tengan en cuenta que una expresión facial puede ser determinante en el comportamiento de un colaborador ya sea positiva y negativamente, por esto se sugiere ser sutil y agradable de esa manera tener éxito en las actividades que realizan diariamente y también que sea agradables para la clientela para evitar confusiones, sin perder de vista que esto permita la toma de decisiones oportuna.

d. Comunicación Audiovisual

Para Carrillo (2018) es la comunicación social que tienen que ver directamente con la imagen como la fotografía y el audio. Los medios audiovisuales se refieren especialmente a medios didácticos que, con imágenes y grabaciones, sirven para comunicar unos mensajes especialmente específicos. Entre los medios audiovisuales más populares se encuentra la diapositiva, la transparencia, la proyección de opacos, los diaporamas, el video y los nuevos sistemas multimedia de la informática.

Según lo expresado anteriormente por el autor, los medios audiovisuales conectados a la red contienen elementos multimedia, es decir mecanismos que permiten reproducir imágenes y sonidos, estos a la vez, esto con el objetivo de conectar a un grupo de personas de forma sincrónica.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Se indagó acerca de la comunicación audiovisual que utilizan en la pizzería y la figura anterior muestra los resultados donde el 88% de los trabajadores dicen que utilizan más la comunicación audio y videos, un 6% que presentan imágenes y el otro 6% que presentan videos.

Según el encargado donde a ellos se les presenta publicidad del negocio, también dicen que se les presentan imágenes para expresar nuevas estrategias para mejorar el servicio, para expresar a los clientes del servicio que ellos brindan y la calidad de su producto.

Se pudo observar que la comunicación audiovisual es más frecuente para los clientes, donde se realizan videos publicitarios o imágenes para dar a conocer su servicio y producto, es decir la comunicación audiovisual es para agentes externos que para la organización interna.

Este tipo de comunica es más utilizado para transmitir información acerca del servicio que brinda la empresa, sin embargo, este medio no debe dejar de utilizarse ya que es por este que la empresa se da a conocer al mercado y s una estrategia utilizada ya que dependiendo de la aceptación que tenga se obtienen información de manera que se puedan tomar decisiones que me mejore el funcionamiento de la misma.

Es necesario para la pizzería que sigan con la comunicación audiovisual que utilizan, ya que es una pieza fundamental para el mundo que estamos donde demandan contenidos creativos que aporte valor al servicio y producto de esa manera se mantienen entretenidos a los consumidores que buscan satisfacer sus necesidades, a la vez que ayude a sus colaboradores en la toma de decisiones.

4.1.2. Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación, es común que se presenten ciertas barreras, también los denominados ruidos. Las barreras o ruido son perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tienden a dificultarse su circulación y desvirtuar su contenido. (Bolond & Carro, 2012)

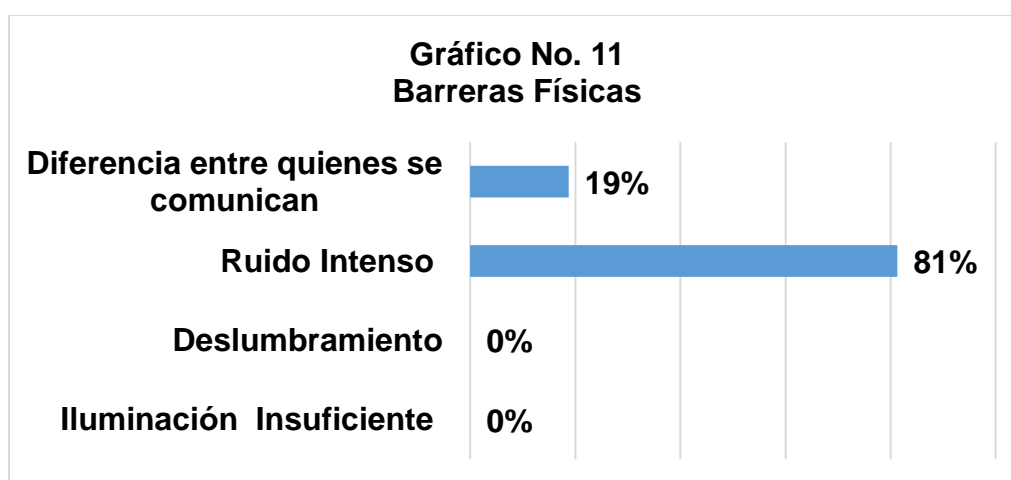
Según lo antes mencionado las barreras de la comunicación es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo que se puede dar en cualquiera de sus elementos y en los cuales destaca el ruido o las interferencias de terceras personas que pudieran dañar la claridad en el mensaje y su entendimiento satisfactorio

4.1.2.1 Tipos de barreras

a. Barreras Físicas

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

Se puede determinar que las barreras físicas son circunstanciales es decir dependen de los factores externos que afectan el canal de comunicación, en las empresas hoy en día esta barrera es solucionada, ya que se cuenta con la tecnología apropiada dependiendo de los factores que se requieran solucionar.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Los trabajadores mediante la encuesta expresan que el ruido intenso afecta al enviar el mensaje con un 81% y el otro 19% diferencias entre quienes se comunican.

Según la entrevista, el ruido en el local de trabajo, es una barrera que afecta en la comunicación entre ellos, ya que no pueden escuchar con claridad, y los mensajes que se quieren transmitir se desvían. Dice que las diferencias de carácter entre ellos les impiden comunicarse de manera eficaz y también por la distancia en que se encuentran les dificulta expresarse correctamente.

Mediante la observación, se verificó que el ruido es un factor que impide al desarrollo del proceso de comunicación efectiva, sin embargo, los trabajadores pueden realizar bien sus tareas, en el área que afecta es en la atención al cliente porque hay ocasiones que el cliente necesita algo más y por el ruido el mesero no logra escuchar, entonces los clientes recurren al lenguaje corporal para llamar al cliente. Esto también ocurre con los pedidos a domicilio, ya que cuando el local está lleno no escuchan con claridad cuando el teléfono suena, además para los meseros que atienden a los clientes en las zonas de fuera del local el ruido de vehículos y del ambiente de la calle afecta al momento de la atención.

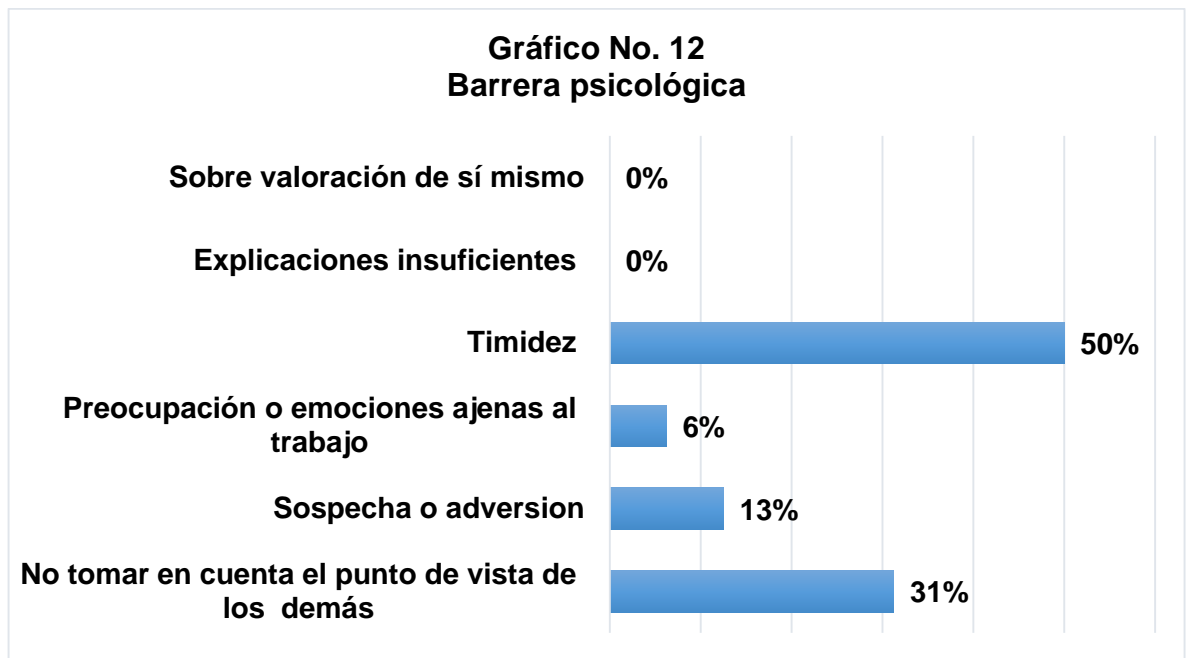
Con respecto a las respuestas obtenidas anteriormente, el ruido es una barrera que no se puede eliminar, pero sí combatir para que esta se dé una manera más minuciosa, y así pueda existir una comunicación más fluida entre el de atención al cliente y el consumidor, permitiendo esto que el trabajador pueda transmitir información a su jefe de acuerdo al sentir del cliente, permitiendo solucionar diferentes circunstancias.

Es necesario que cada colaborador esté alerta para evitar que los clientes tengan que alzar la voz o sentirse ignorados, aunque en la pizzería dan buena atención al cliente, es decir mejorar ese aspecto, es importante recordar la importancia de una buena atención al cliente y tengan satisfecho a sus clientes como hasta el momento lo han garantizado.

b. Barreras Psicológicas

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

Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe nominación psicológica, Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

De acuerdo con la gráfico número 12 se obtuvo información para saber cuál era la barrera psicológica que se presentaba y 50% de ellos dijo que la timidez, otro 31% dice que no se toman en cuenta el punto de vista de los demás, el 13% que sospecha o adersion y un 6% emociones ajenas al trabajo.

En la entrevista realizada al encargado dijo que los colaboradores son tímidos al expresar sus sentimientos y manera de pensar por inseguridad a que lo comunicado sea incoherente para el gerente o por miedo a sentirse ignorados.

Se pudo observar que los colaboradores cuando están en supervisión del gerente ellos muestran una timidez y tensión por temor a recibir un llamado de atención.

Este tipo de barrera si debe ser eliminada por completo, no es conveniente que un trabajador presente este tipo de características por el tipo de funciones que este realiza, es necesario una persona dinámica capaz de recibir y transmitir información que sea útil para el proceso de toma de decisiones.

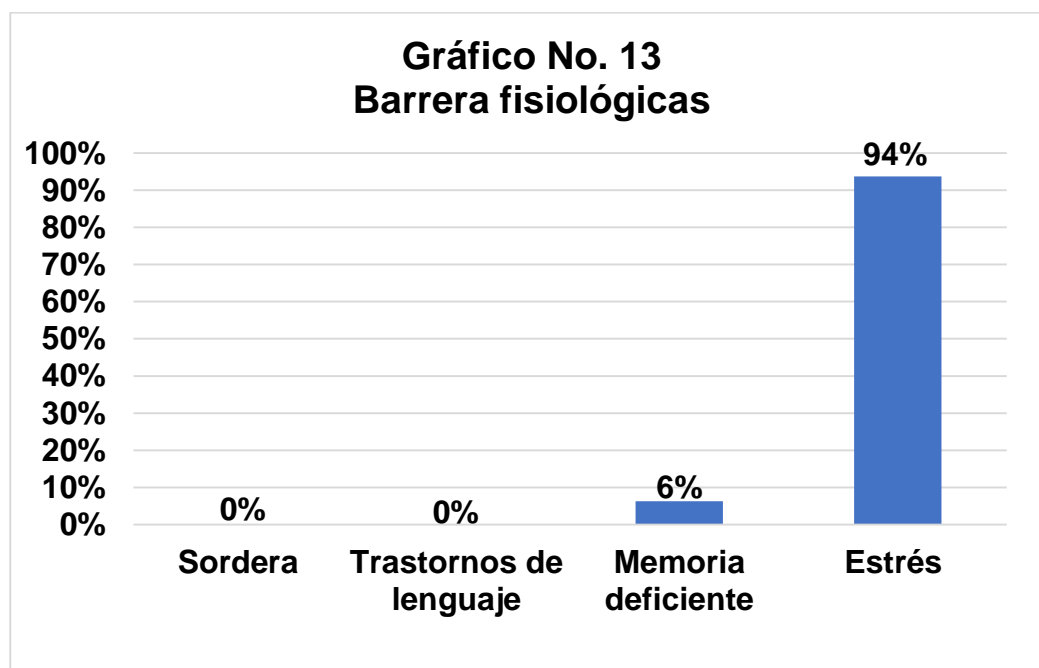
Se sugiere que para mejorar la comunicación se necesita tomar en cuenta el punto de vista de cada uno y recopilar esa información para tomar una decisión en equipo, de esta manera evitamos la desconformidad en algunos o varios trabajadores y que le gerente les brinde la confianza para sentirse bien en el área de trabajo y no se sientan estresados. A la vez que genere confianza para tomar decisiones individuales.

c. Barreras Fisiológicas

Según Gómez, (2011) Son las barreras que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor, afectando a cualquiera de los sentidos. Tipos y ejemplos Sordera Ceguera Mutismo Pérdida de una extremidad superior, es la dificultad o la imposibilidad de usar el sentido del oído debido a una pérdida de la capacidad auditiva parcial (hipoacusia) o total (cifosis), y unilateral o bilateral, puede ser un rasgo hereditario o de una enfermedad, traumatismo, exposición prolongada al ruido, o medicamentos agresivos para el nervio auditivo.

Las barreras fisiológicas comprenden la alteración física de una parte del cuerpo humano que a su vez es responsable del proceso de comunicación, esto a su vez

genera dificultad para comunicarse con sus semejantes, imposibilitando el proceso de transmisión de información.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Según los resultados obtenidos los trabajadores expresan que el estrés es la barrera fisiológica más presente con un 94%, porque al querer alcanzar todos los objetivos se descuidan de otras cosas les causa estrés también tener una comunicación deficiente y el 6% por memoria deficiente porque a veces no todas las personas captan con la misma rapidez la información u orientaciones o se les olvida y les causa mala comunicación y se presentan los problemas.

El encargado en la entrevista, expresó que ningún trabajador presenta discapacidad para comunicarse, sin embargo, se presenta estrés en la jornada laboral, más que todo cuando comienzan a llegar los clientes, por la sobre carga de tareas, además hay clientes que son exigentes y quieren el servicio inmediatamente, en este punto en donde los colaboradores se sobre cargan de información de los diferentes pedidos, y además la planeación es otra barrera, ya que no se puede planear que cantidad de clientes requerirán servicios, más los pedidos a domicilios, recargan la

información del personal que recibe estos pedidos , así como al aérea de cocina, que es donde se llegan todos estos pedidos.

Según la observación coinciden con la entrevista y las encuestas dirigidas a los subordinados se presenta estrés por la sobrecarga de tareas asignadas se concentran en realizar sus actividades expresando poco sus ideas, además en este proceso de verificación y observación, en diferentes momentos se corroboró los planteamientos del encargado y los trabajadores sobre la sobrecarga de información en un periodo de mucha afluencia de clientes, donde hay muchos pedidos y diferentes tipos de información, en donde ellos deberían tomar decisiones para dar respuesta a los clientes.

Con respecto a las opiniones pasadas este tipo de barrera no puede eliminarse por las funciones que tiene la empresa, ya que es de mucho movimiento y por naturaleza siempre va a existir, sin embargo, este tipo de barrera puede afectar de gran manera al momento de transmitir alguna información ya que por el estrés causado al trabajador no permitirá comunicarse con facilidad lo que imposibilitará al momento de tomar decisiones.

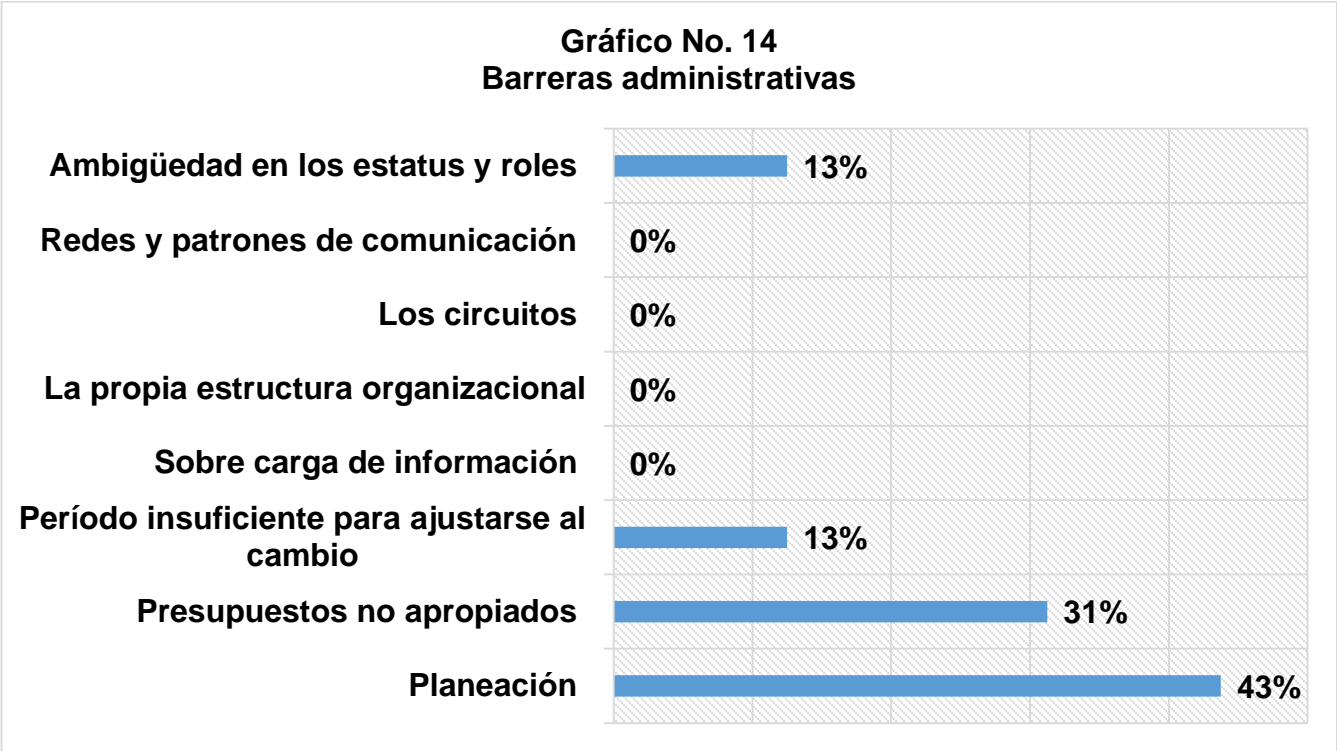
Es necesario que sean comprensivos y reconocer los puntos débiles de cada uno de los colaboradores para llevar el mensaje de una manera sencilla y clara sin llegar a las ofensas o hacerlo sentir mal y para evitar el estrés laboral se sugiere que aumenten la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones, evitar la sobrecarga de trabajo, y considerarse la variedad y estimulación en las tareas de trabajo.

d. Barreras Administrativas

Para Rodríguez S. J., (2011) ocurren debido a las estructuras organizativas mal planeadas, a la mala distribución de canales y a su deficiente operación.

En toda empresa ya sea mediana o grande tienen su propio organigrama en el cual se establecen cadenas de mando y una jerarquización de puesto, cuando estos

no están intrínsecamente conectados no se produce una correlación en las vías de comunicación y en la transferencia de información y consecuentemente esto generara deficiencia en el proceso de operación.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

En la gráfica anterior la principal barrera administrativa es la planeación representada con un 43%, el 31% nos dijo que los presupuestos no apropiados es una barrera que afecta al buen funcionamiento de la organización, otro 13% de los encuestados dicen que el periodo insuficiente para ajustarse al cambio, y la ambigüedad en los estatus y roles con el otro 13%.

Según la entrevista realizada al encargado dice que la planeación es la principal barrera administrativa ya que cuando un proceso no es bien comunicado y no se tiene la estrategia para resolver en el momento.

Según la observación que se realizó a los trabajadores se les hace un roll de llegadas en donde se presentan en tiempos diferentes, siendo dos turnos en el día y

cada uno desempeñando la función encomendada y no se cambian las actividades una vez se le asignan.

Es por ello que la empresa debe tener una mejor planeación esto le permitirá una mejor organización entre sus miembros cada quien realizando la función que le corresponde, ayudando esto a que cada colaborador conozca las diferentes problemáticas y así mismo las comunique a su jefe inmediato.

4.2. Toma de decisiones

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

Con respecto a lo anterior la toma de decisiones es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar las distintas opciones, y también las consecuencias de cada decisión.

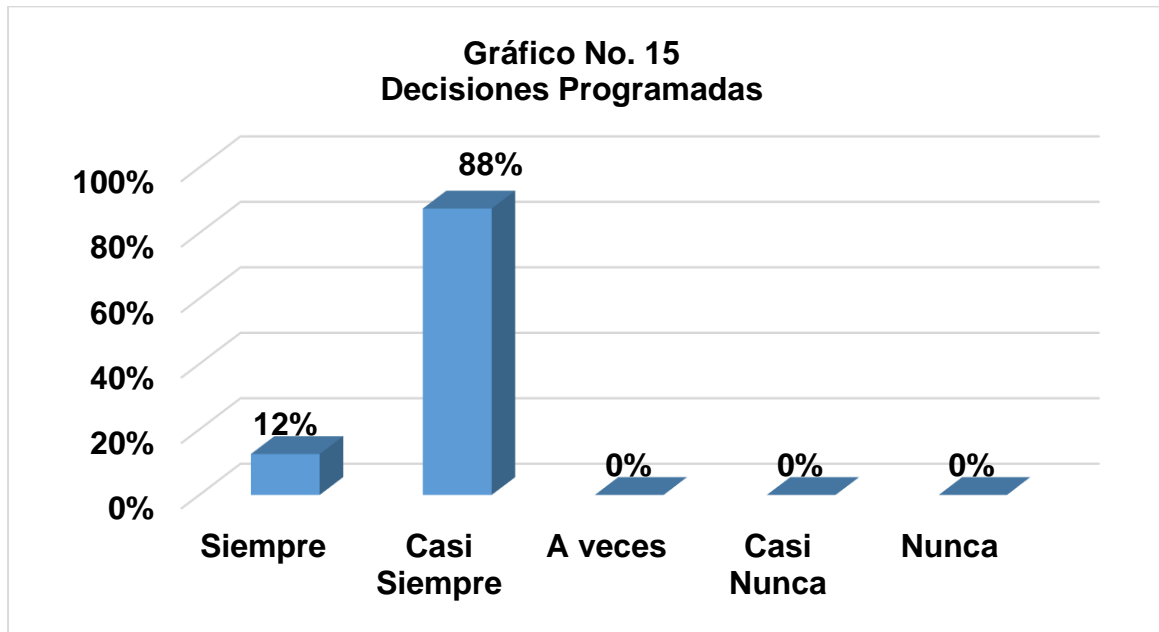
Las empresas a diario tienen que enfrentarse a situaciones que los obligan a tomar decisiones a corto o largo plazo, y los gerentes están obligados a estudiar las diferentes opciones que le permita tomar una decisión eficaz que ayude al cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.2.1 Tipo de toma de decisiones

a. Programadas

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

Estas decisiones se toman de acuerdo a lo que la organización tiene establecido, es decir son situaciones que suceden a diario y ya está plasmado en un documento, son decisiones que ya está estipuladas a lo interno de la empresa.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Un 88% de los encuestados dice que casi siempre se toman decisiones programadas, ya que en su mayoría son casos repetitivos el cual ya se conoce la decisión que se debe tomar, mientras tanto un 12% informó que siempre las decisiones que se toman a lo interno de la empresa son programadas con anticipación ya que se estudian los casos con anterioridad y así se planifica las diferentes alternativas de solución.

Con respecto a lo que dijo el encargado se llega a la misma conclusión, que ya se conocen los diferentes acontecimientos que se presentan con regularidad y así se ponen en práctica las decisiones tomadas anteriormente.

De acuerdo a la observación que se hizo en el lugar los puntos a fallar son repetitivos por lo cual permite conocer al encargado del negocio tomar decisiones que ya se han puesto en práctica anteriormente.

Este tipo de decisiones permite a la empresa tomar decisiones razonables, es decir, solucionar problemas que se conocen o se lleva un protocolo para tomar dicha decisión, es importante que los tomadores de decisiones se guíen conforme a las políticas y normas establecidas por la organización para orientarse a solucionar problemas, siendo de gran utilidad la comunicación escrita ya que en esta quedan archivadas todos los hechos.

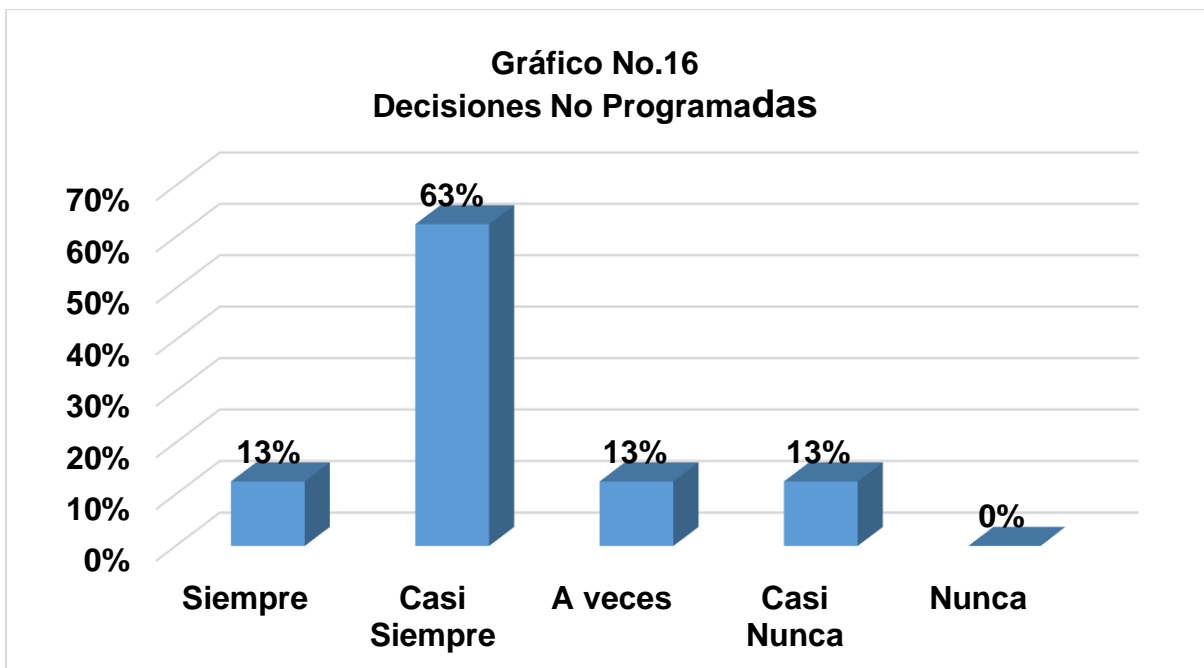
Este negocio puede implementar o realizar un manual que le permita exponer las diferentes soluciones y problemáticas que se enfrentan el día a día, permitiendo a futuros trabajadores guiarse para tomar una decisión.

c. No programadas

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

Para Stephen, (2009) también denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución

Con respecto a lo anterior los autores expresan que las decisiones no programadas son todas a que situaciones que se presentan de manera imprevistas dentro de la organización y se tienen que tomar decisiones que no están previamente establecidas. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes 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 trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. De hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente, requerirán decisiones no programadas.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Con respecto a las decisiones no programadas, el 63% de los encuestados respondieron que casi siempre las decisiones no son programadas porque hay situaciones que se presentan de imprevisto y que requieren de decisiones instantáneas, mientras tanto que un 13% respondió que siempre, un 13% dijo que a veces y el otro 13% dijo que casi nunca se presenta este tipo de decisiones.

En la entrevista realizada al encargado de la empresa, expreso que este tipo de situaciones si se presenta en la empresa, ya que hay eventualidades que no se espera se presenten en momentos menos esperados y se tienen que tomar decisiones inmediatas.

En lo observado con respecto a este tipo de decisiones se puede decir que, si se toman con regularidad ya que suceden incidentes repentinos como por ejemplo la inasistencia de un trabajador estando un horario establecido para cada uno de ellos, es ahí donde se tiene que buscar alternativas de solución porque no se espera este imprevisto, para lo que se requiere de la comunicación oral o escrita, lo que permite transmitir información directa.

En toda empresa siempre se van a presentar decisiones no programadas lo importante es tener un plan b para la toma de decisiones inmediatas, estas sean efectivas para dar solución a los problemas presentados.

Es conveniente que antes de tomar este tipo de decisiones hacerlo con cabeza fría, analizar bien las alternativas para actuar bien en el momento para que la decisión tomada sea la mejor.

4.2.2. Proceso de la toma de decisiones

a. Planteamiento del problema

Una condición necesaria para tener que tomar una decisión es que haya un problema, es decir, si no existieran problemas no habría necesidad de tomar decisiones. El individuo que toma decisiones soluciona los problemas, se encarga de seleccionar entre las alternativas disponibles o de investigar una alternativa muy diferente de las que ya existen. La existencia de un problema es indicada por una brecha entre las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño real. Por lo tanto, una brecha de 20% entre el objetivo de volumen de ventas y el alcanzado en realidad indica que hay un problema. (Ivancevich & Konopaske, 2006).

De acuerdo con lo anterior se tienen que analizar varios aspectos para la toma de decisiones, la forma en que se abordaran estas decisiones en base al problema que se quiere resolver, las posibles soluciones y el grado de riesgo que tomará cada una de ellas, es por ello que se tiene que seleccionar diferentes alternativas para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Según la respuesta obtenida de los encuestados el 100% dijo **(Ver Anexo No.18)** que siempre hay un planteamiento del problema, el cual se les facilita analizar cada uno de los puntos más relevantes para tomar una decisión exacta de acuerdo a lo abordado.

Respecto a la entrevista realizada al encargado dijo que en caso de que se presente cualquier tipo de circunstancias cada trabajador expone dicho problema con el propósito de encontrar la mejor solución.

Según la observación realizada en el negocio las reuniones son imprevistas y es hasta ese momento en el que los trabajadores conocen las diferentes problemáticas, ya que tal vez conocen un solo problema y no los demás existentes al momento de las reuniones.

Es importante que en este proceso de decisión la comunicación influya por parte de cada trabajador, ya que según el nivel de confianza que estos tengan hacia su jefe inmediato darán a conocer los diferentes problemas ocurridos en la empresa que necesitan de una solución.

Es conveniente que la empresa tenga un buzón de sugerencias y quejas esto le permitirá conocer incidentes tanto internos como externos, de esta manera se facilitará el conocimiento de nuevos incidentes que ayudara a tomar una mejor decisión.

b. Desarrollo de alternativas

El desarrollo de alternativas en realidad es un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes internos y externos pertinentes de la organización para obtener información que se pueda convertir en posibles alternativas. Evidentemente esta búsqueda se realiza dentro de ciertas restricciones de tiempo y costos. Lo que significa que se establece cuanto tiempo y esfuerzo se puede dedicar al desarrollo de alternativas. Sin embargo, se debe realizar suficiente esfuerzo para desarrollar una amplia gama de alternativas. (Ivancevich & Konopaske, 2006).

Es decir, el desarrollo de alternativas es la posibilidad de elegir entre una o varias opciones, estas alternativas puede ser respecto a experiencias pasadas o tomando los diferentes puntos de vista de los trabajadores, permitiendo esto tener una amplia información a la hora de tomar una decisión.

Al respecto lo más conveniente es que la persona que toma las decisiones sepa cuáles son las alternativas viables con las que pueda resolver el problema, hacer mención y verá el tiempo que dispone para el desarrollo de ellas.

El 100% de los encuestados (**Ver anexo No.19**) dijeron que el desarrollo de alternativas es un proceso primordial para la toma de decisiones, ya que cada uno de ellos da a conocer sus diferentes puntos de vista, así mismo el encargado del negocio en su entrevista nos dijo que al momento de reunirse se tomaban en cuenta las opiniones de los colaboradores permitiendo esto tener una o más opciones para tomar las decisiones.

Según lo observado hay decisiones que se toman del puesto más alto en este caso los dueños del negocio, ellos toman sus propias decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de los demás, dándonos a entender que en su totalidad no se desarrollan diversas alternativas que permitan tomar una decisión más acertada.

Por tanto, no en todas las decisiones se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores ya que hay decisiones tomadas por parte de la gerencia siendo estas con mayor relevancia, perdiendo así diferentes alternativas propuestas por los empleados.

Es necesario, que en todas las decisiones tomadas ya sean por el encargado del negocio o de la gerencia se tome en cuenta los diferentes puntos de vista de los empleados ya que estos son los que interactúan directamente con la clientela para el desarrollo de más y mejores alternativas.

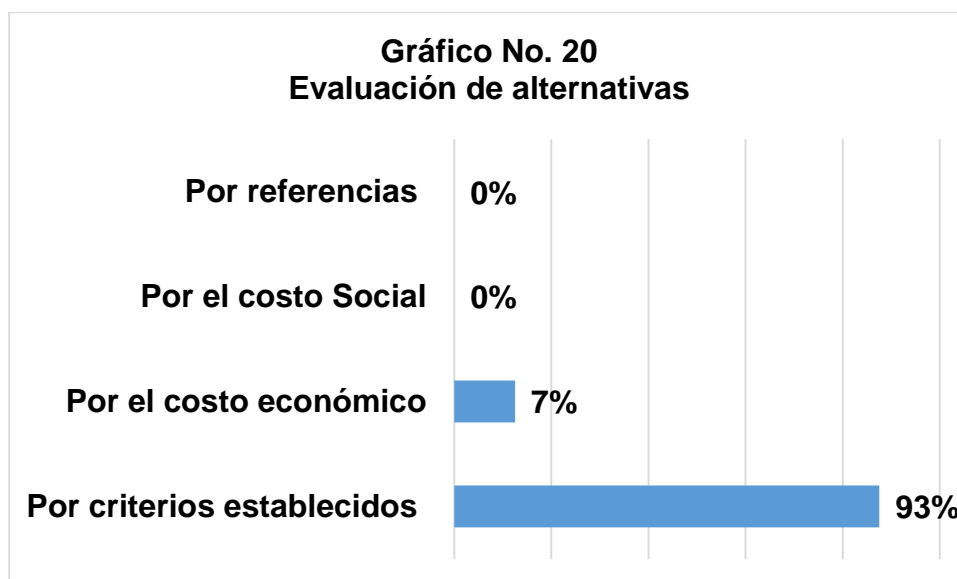
c. Evaluación de alternativas

Una vez que las alternativas han sido desarrolladas, deben ser evaluadas y comparadas. En cada situación de decisión el objetivo de tomar una decisión es seleccionar la alternativa que producirá los resultados más favorables y los resultados

menos favorables. Esto de nuevo señala la actualidad de establecer objetivos y metas previamente establecidos. (Ivancevich & Konopaske, 2006).

Con respecto a lo anterior la evaluación de las alternativas, es uno de los últimos pasos una vez se han conocido todas las opciones antes propuestas, analizando cada una de ellas y tomando en cuenta la más viable ósea la que tenga mayor influencia y positivismo al momento de tomar una decisión.

De igual manera después de identificar las alternativas, la persona a cargo de tomar la decisión debe de analizar cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa haciendo una comparación de manera que esta sea viable.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El 93% de los encuestados dicen que la evaluación de las alternativas se hace mediante criterios establecidos, es decir el gerente toma sus propias decisiones a través de su experiencia que le permite determinar causas y posibles soluciones, así mismo un 7% dijo ser evaluada por el costo económico.

Según el encargado en la entrevista realizada la evaluación de alternativas se hace por criterios propios, ya que es el gerente quien analiza las diferentes alternativas

con el propósito de ver cuál es la más conveniente, y es en ciertas ocasiones que él se encarga de evaluar alternativas de solución.

En la observación realizada se coincide con el encargado, ya que es el gerente de la empresa quien se encarga de valorar las alternativas disponibles con el fin de seleccionar las más convenientes.

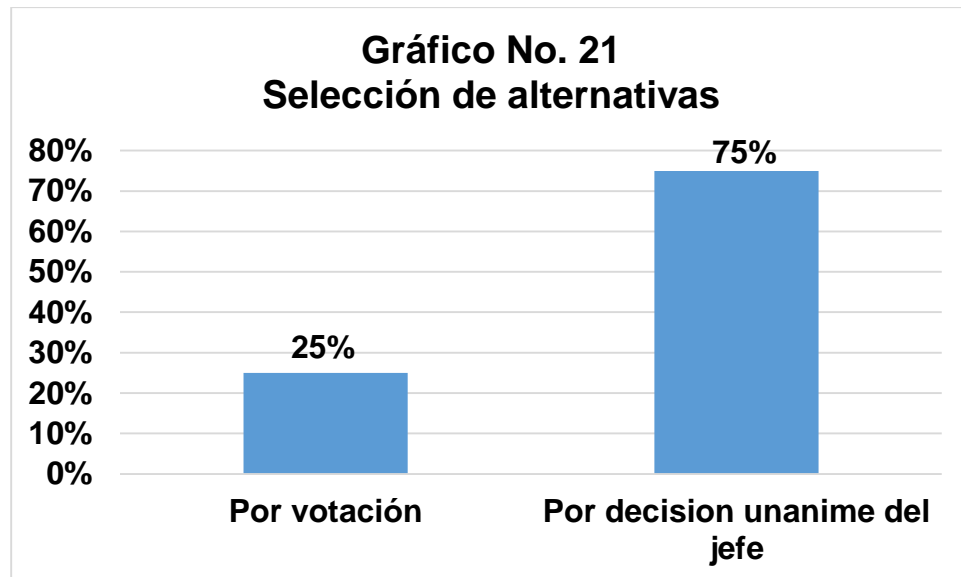
Toda decisión debe ser tomada por los dirigentes de las empresas, ellos son los únicos en saber cuál es lo más conveniente, pero también es necesario que el gerente de ese valor de confianza a sus trabajadores, esto le permitirá que ellos le brinden la información necesaria para poder evaluar cada una de las alternativas.

Se sugiere que se dé la oportunidad a los trabajadores de dar propuestas de solución, ya que esto les permitirá a los tomadores de decisiones encontrar opciones que le ayuden a solucionar problemas.

d. Selección de alternativas

El propósito de seleccionar una alternativa es resolver un problema para lograr un objetivo predeterminado este punto es importante. Significa que una decisión no es un fin en sí misma si no solo el medio para un fin. Aunque quien toma la decisión elige la alternativa que espera que deje mejor resultado para el logro del objetivo, la selección de esa alternativa no debe ser vista como un acto aislado, pues de lo contrario es probable que se excluya los factores que llevaron a la decisión y de se derivan de ella. (Ivancevich & Konopaske, 2006).

Sin duda que en este paso se debe escoger la mejor alternativa de las que se tomaron en cuenta y fueron evaluadas, como antes se mencionaba es un paso muy importante ya que se ha determinado todos los factores pertinentes para la decisión y tomar la alternativa más conveniente.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Como se observa en la gráfica No. 21, el 75% de los encuestados dijeron que al momento de seleccionar la alternativa para tomar la decisión se hace por decisión unánime del jefe, dando a entender que no se toman en cuenta las opiniones de los demás, mientras que un 25% respondieron que existe el proceso de votación.

Con respecto a lo expuesto por el encargado en la entrevista, él expresa que normalmente las decisiones las toman los dueños del negocio y en ocasiones lo hace él esto cuando no son problemas o circunstancias graves que pueden perjudicar directa o indirectamente la organización.

En la observación realizada se pudo verificar el resultado del 75% de la población encuestada, ya que en su totalidad las decisiones las toman los dueños de la empresa, en sus reuniones escuchan los puntos de vista, pero ellos toman la decisión que ellos piensan y creen es la más conveniente, sin embargo, a lo expresado por el 25% de los encuestados son decisiones que no tienen mucha incidencia en el funcionamiento organizacional de la empresa.

Al momento de seleccionar una alternativa se hace con la idea de que es la idónea para solucionar dicho problema, sin embargo los dirigentes o gerentes deben

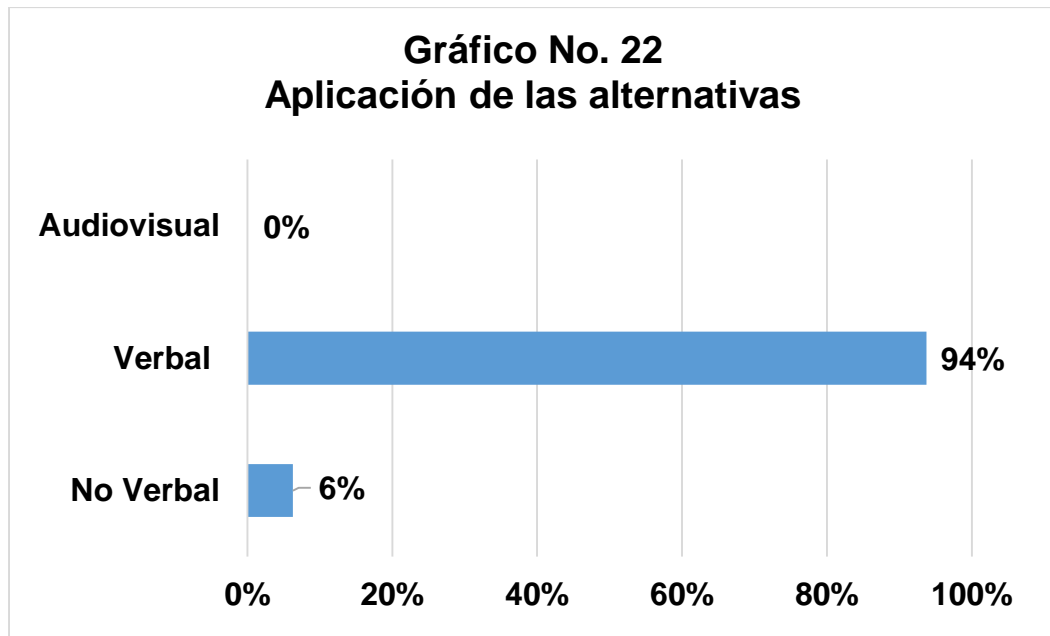
saber brindar responsabilidades a cada trabajador y que estos se encarguen de seleccionar alternativas según la necesidad que se tenga, así estos aprenderán a ser responsables en sus áreas de trabajo, así mismo, el nivel de comunicación fluirá de manera pertinente lo que ayudará a los tomadores de decisiones obtener la información necesaria para seleccionar la mejor.

En ciertas ocasiones es conveniente que los dueños de esta permitan a sus trabajadores la oportunidad de tomar decisiones que no son de mucha relevancia y que no perjudican directamente a la empresa, así ellos se sentirán con la responsabilidad de que en dependencia de ellos esta de que el negocio siga en marcha.

e. Aplicación de alternativas

Una decisión debe ser puesta en práctica eficazmente para lograr el objetivo para el que se tomó. Es muy posible que una "buena" decisión se eche a perder debido a que no fue implementado. En este sentido, la implementación puede ser más importante que la elección de una alternativa real. (Ivancevich & Konopaske, 2006)

Para el autor, una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas. Con respecto en este paso se pone en práctica la decisión o la alternativa que disidimos, esta puede traer resultados positivos o negativos para la organización, pero se trata de escoger la más viable esperando los mejores resultados. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas de este mismo.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Chefellas el 94% dijo que la aplicación de la alternativa se hace verbal no se da a conocer mediante un documento el cual se describen las decisiones tomadas, mientras que un 6% de ellos nos informaron que se hace de manera no verbal ya sea por llamadas telefónicas.

El encargado del negocio dijo en la entrevista realizada que él se encarga de dar a conocer las decisiones que toman sus jefes superiores, pero lo hace de una manera informal de boca a boca.

En la observación realizada en el negocio, se puede decir que jefe inmediato se encarga de tomar decisiones inmediatas y que todo lo que se decide en ocasiones se les da a conocer a los trabajadores de manera verbal según el nivel de importancia que esta decisión tenga.

Es conveniente que en el momento que la alta gerencia tome decisiones se le comunique a los subordinados de manera escrita está bien puede ser de manera escrita, está bien puede ser de manera circular dando mayor seriedad y validez a las decisiones tomadas.

Es de mayor importancia que la empresa tome la alternativa que se cree las más conveniente, sabiendo que existirán riesgos y que estos resultados pueden ser tanto positivos como negativos, así mismo dar a conocer de manera escrita e inmediata a su personal por medio de circulares escritas, esto le dará mayor validez.

f. Valoración de resultados

Los resultados reales se comparan con los resultados planeados (el objetivo) y si se detectan desviaciones se deben hacer los cambios pertinentes. Aquí nuevamente vemos la importancia de que los objetivos sean mensurables. De lo contrario no hay forma de juzgar el desempeño. Los cambios, si es que son necesarios, deben hacerse en la solución elegida, en su implementación o en objetivo original si se considera que es posible de lograr. (Ivancevich & Konopaske, 2006).

De igual manera aquí se hace una comparación si los resultados reales son igual a los planeados, ya que, si no es así, siempre debemos de buscar una tercera opción si los resultados no son los esperados, en este paso hay que hacer cambios si es necesario.

En la encuesta realizada a los trabajadores, el 100% (Ver Anexo No.23) afirmaron que después de analizarla y seleccionada la alternativa más conveniente se procede a valorar la decisión tomada esto con el fin de ver si los resultados están influyendo positivamente.

En la entrevista realizada al encargado dijo que siempre se valoran los resultados con el fin de determinar si los resultados de la decisión tomada están influyendo positivamente, y de ser lo contrario buscar otras alternativas de solución.

Según lo observado se valoran los resultados se hacen reuniones semanales en las cuales se determina si los resultados están siendo beneficiosos para la empresa.

Es necesario que al momento de tomar decisiones se valoren si los resultados son positivos o negativos, ya que esto permitira buscar otras alternativas en caso de que lo implementado este influyendo negativamente, al mismo tiempo la comunicación es un factor importante ya que dependiendo de la informacion brindada la decision tomada sera mas acertada.

Por lo tanto la empresa necesita evaluar cada una de las decisiones tomadas que se toman en cuanto a la solucion de problemas, debe brindar espacio a sus colaboradores para que estos informen los resultados obtenidos.

4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones

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

Según el autor, las técnicas para la toma de decisiones es el proceso mediante el cual cada dirigente o representante debe escoger en dos o más alternativas y aprovechar los recursos necesarios para obtener éxito en la toma de decisiones.

Las empresas a diario tienen que implementar estrategias o técnicas tanto a corto o largo plazo que le permitan cumplir con los objetivos propuestos y así poder tomar la mejor de decisión para el éxito de la misma.

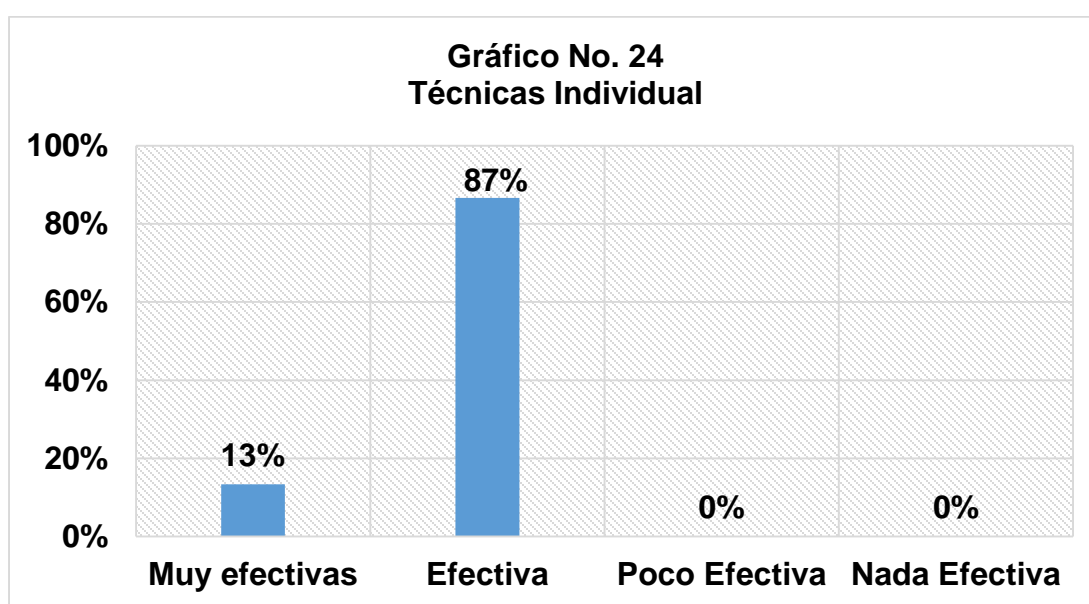
4.2.3.1. Tipos de Técnicas

a. Técnicas Individuales

Las técnicas decisión individual es tomada por una sola persona que tiene la responsabilidad final sobre el asunto en cuestión. Son frecuentes en empresas

pequeñas en las que el empresario trabaja y dirige a la vez; también las que nos afectan como seres humanos. (Blas & Sarasua Ortega, 2015).

Es decir, la técnica de decisión individual es una técnica que se utiliza con mayor frecuencia en empresas pequeñas, ya que el representante, gerente o la persona que está al frente de dicha organización debe tomar decisiones haciendo uso del razonamiento planteándose varias alternativas para la mejor solución, no tomando en cuenta las opiniones de los demás.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

La técnica individual es muy efectiva, así nos informaron en la encuesta, el 87% de los encuestados expresaron su efectividad, ya que hay una sola persona en tomar decisiones en este caso el encargado del negocio, mientras que un 13% dice que la técnica individual es muy efectiva, resultado que viene a reforzar lo indicado por la mayoría.

De acuerdo a la entrevista realizada al encargado expreso que en ciertas ocasiones él toma decisiones sin consultarlas antes, al gerente o dueño de la empresa, pero este tipo de decisiones se hace en casos que no influyen negativamente al buen

funcionamiento de la empresa, además en caso sumamente fortuitos y ocasionales que se debe de asumir las decisiones como responsable de una organización.

Se observó que el único en tomar decisiones es el encargado o jefe inmediato, pero estas decisiones no son de mucha relevancia, ya las que tienden ser decisiones más complejas se hacen en conceso con el gerente.

La técnica individual es una técnica utilizada por los representantes de las empresas, estas en ciertas ocasiones son acertadas, pero es necesario que los gerentes traten de implementar vínculos de comunicación con sus trabajadores esto ayudara que la decisión que se tome sea confiable y de resultados positivos.

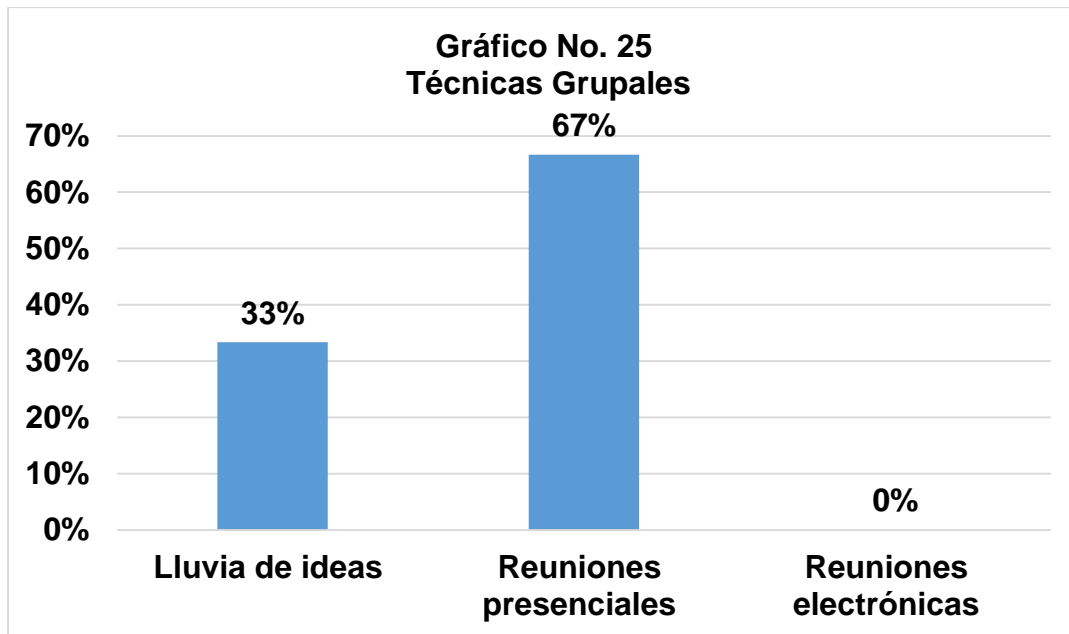
La empresa debería utilizar esta técnica para cada responsable de área, así cada trabajador tomara responsabilidades y asegurara que cada área marche en debidas condiciones, sin obviar la elaboración de informes o reportes a la gerencia.

b. Técnicas Grupales

Las decisiones grupales son un proceso para evaluar múltiples alternativas con relación a un resultado esperado (Kelly, 2012).

Con respecto a lo anterior la toma de decisiones grupales es la participación de un determinado número de individuos relacionados entre sí, que aportan propuestas, alternativas, interacción e intercambios de ideas, con un fin común dirigido a lograr decisiones conjuntas, soluciones de problemas, efectividad, eficiencia y calidad.

También los grupos dan una mayor cantidad de información, promoviendo la participación de todos sus miembros en la aplicación de un resultado positivo o negativo, influyendo en todos los niveles mayor comunicación.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

El 67% de los encuestados dijo que una de las técnicas grupales a utilizar son las reuniones presenciales, mientras que el 33% asegura que las lluvias de ideas son otras de las técnicas a utilizar, esto da a entender que mediante las reuniones presenciales que se realizan se hace una lluvia de ideas tomando en cuenta las diferentes opiniones de cada uno de los trabajadores.

Así mismo confirmó el encargado en la entrevista realizada, que se hacen reuniones exponiendo cada colaborador las diferentes opiniones y así se busca la mejor alternativa a tomar, pudimos observar que estas reuniones si se realizan y es ahí donde cada trabajador da su aporte a cerca de la problemática planteada.

Se pudo observar que la reunión presencial es la técnica más utilizada para tomar decisiones, estas se realizan semanalmente para valorar el estado actual de la empresa, es importante reconocer que después de cada reunión se toman decisiones.

Al implementar esta técnica grupal permite a cada trabajador expresar las diferentes circunstancias de la empresa, al mismo tiempo permite comunicarse y opinar sobre diferentes alternativas que se pueden tomar una decisión.

Es conveniente que las reuniones que se realicen más constantes para permitir que cada trabajador exponga sus ideas y así mismo se está al tanto de las circunstancias ocurridas dentro de la empresa. Es importante reconocer que después de cada reunión se toman decisiones.

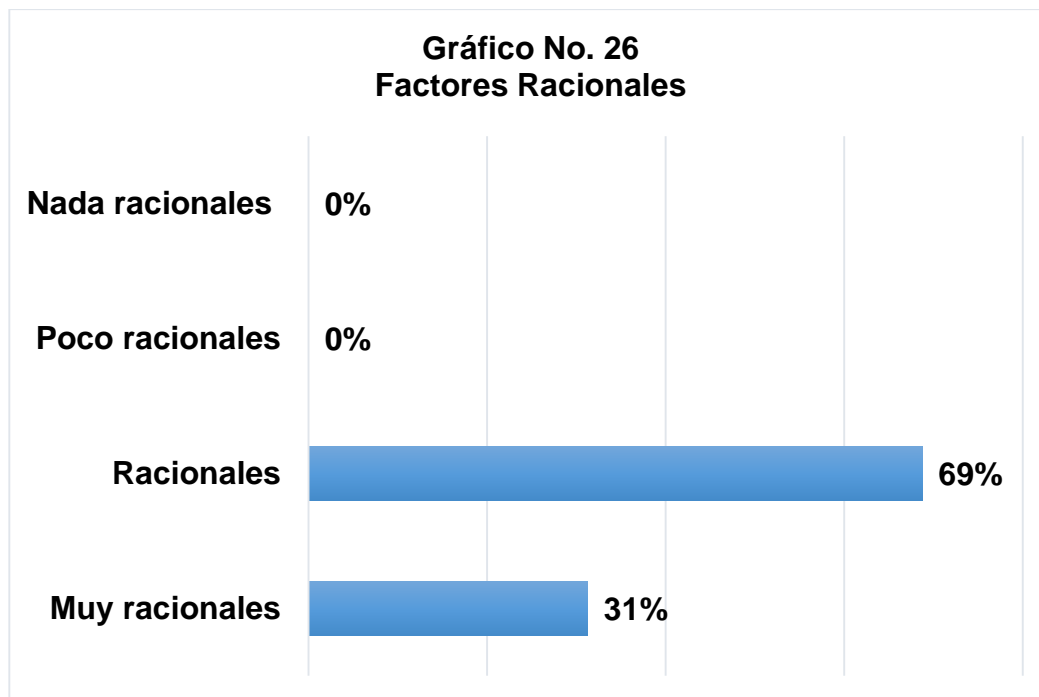
4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones

4.2.4.1 Tipos de Factores

a. Factores Racionales

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

Los factores racionales permiten a la persona tener diferentes alternativas, agrupando la información necesaria, esto permite estudiar con profundidad, la que se crea más conveniente y que permite el cumplimiento de los logros propuestos es la seleccionada. El gerente más allá de ser el responsable de tomar decisiones en la organización, planificar, supervisar, orientar, entre otras funciones, es una persona, un ser humano con personalidad definida, sentimientos, pensamiento, deseos, sueños. En teoría, los decisores deberían optar por la alternativa que implica una mayor utilidad. Sin embargo, no siempre razonamos "de forma perfecta" y en una elección interfieren varios elementos. Tomar una decisión no es sólo un ejercicio de racionalidad, una ejecución ordenada y eficaz de una secuencia de acciones. En la práctica de las organizaciones, teniendo en cuenta la importancia de los riesgos y las limitaciones en recursos, tiempo, información disponible, dentro de los cuales se debe tomar la decisión



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Según la encuesta realizada a trabajadores de la empresa Chefellas, el 69% dijo que el nivel de las decisiones tomadas es racional lo que significa que la decisión es analizada y seleccionada conforme las necesidades que se tengan, así mismo el 31% de ellos dijeron ser muy razonables, las decisiones se toman con el fin de cumplir con los objetivos propuesto.

Relacionado con lo que el encargado dijo en la entrevista realizada, es que si se analiza bien el caso para poder tomar decisiones que ayuden al mejoramiento organizacional de la empresa.

En la observación realizada durante un tiempo en este negocio se puede decir que las decisiones que ahí se toman ya sea por los dueños del negocio y/o encargado se realizan conforme a la necesidad demandada ya sea por asuntos internos o externos de la empresa y es por ello que se piensa, se evalúa, se entiende y se actúa de acuerdo a ciertos principios de mejora.

El factor racional juega un papel importante en las decisiones, ya que este factor permite tomar decisiones acertadas conforme las necesidades que se tienen, y es aquí que la comunicación juega un papel importante ya que dependiendo de la información brindado por parte del personal estas decisiones serán tomadas con la certeza que darán resultados positivos.

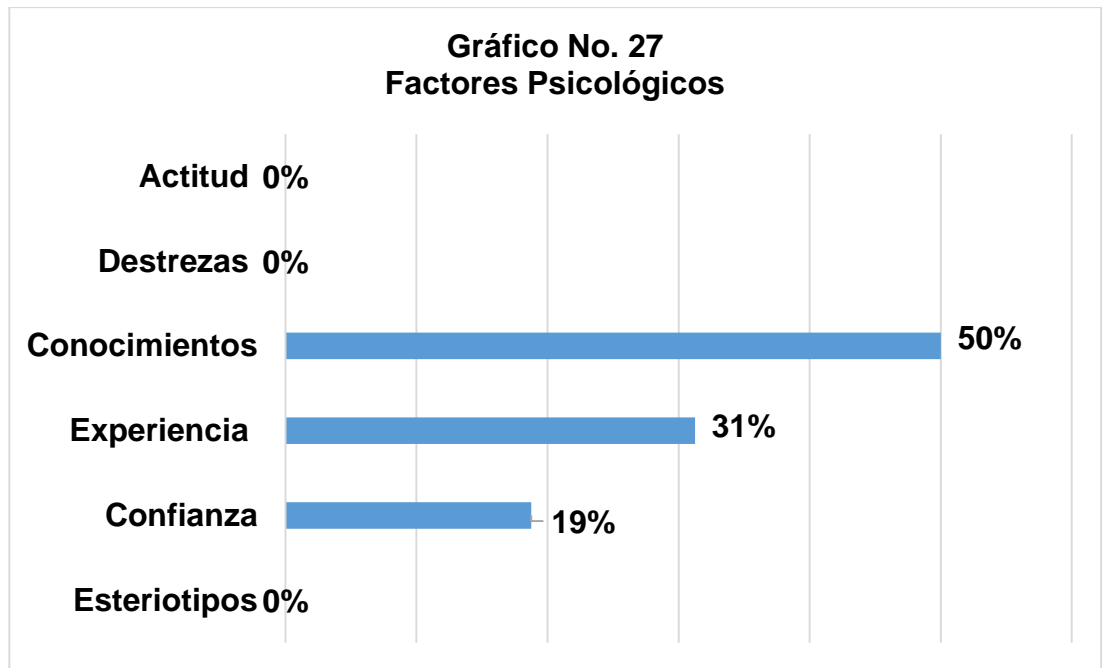
Es por ello, que la empresa debe escuchar las diferentes opiniones o ideas que cada trabajador tiene, esto con el fin diferentes alternativas de solución para tomar una decisión.

b. Factores Psicológicos

De forma selectiva de acuerdo a la congruencia con el mismo, los sentimientos pueden sesgar indirectamente la toma de decisiones individual, de ahí que la psicología considere que la percepción, motivación, las creencias y actitudes, la atención, el aprendizaje, el recuerdo y los juicios que se hacen sobre cualquier evento en la organización se pueden ver influenciados por las emociones, lo que puede hacer que el gerente pueda tomar decisiones subjetivas. (Gómez R. , 2014)

Según el autor el estado de ánimo, los sentimientos, las emociones juegan un papel importante en el desarrollo de la toman de decisiones, cabe destacar que estos elementos psicológicos tienen influencia en el gerente ya que este puede tomar decisiones de acuerdo a criterios personales. La toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodean. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar la decisión. Los seres humanos que gozan de su propia psicología y carácter, que lógicamente van a influir a la hora de tomar decisiones.

Por otra parte se puede mencionar que decisiones en la empresa, de manera regular las toman los gerentes, jefes departamentales, supervisores, las personas que dirigen equipos de trabajo, que constantemente realizan procesos para determinar el rumbo de acción.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Los conocimientos son unos de los factores más relevantes que influyen en el proceso de toma de decisiones así lo dieron a conocer los encuestados, el 50% de los trabajadores que se les realizó la encuesta, un 31% de ellos dijo que la experiencia es otro factor influyente, como también 19% dijo que la confianza, esto permite que durante las experiencias pasadas se obtengan conocimientos el cual brinda un nivel de confianza para tomar decisiones, así mismo se les da espacio a los trabajadores de aportar su ideas.

Según la respuesta del encargado en la entrevista realizada opinó que a cada colaborador se le da el espacio y la confianza de aportar ideas que ayuden al buen funcionamiento de la misma, además se le da valor a las actitudes que ellos tomen en los procesos, a que también la experiencia juega un papel muy importante en la toma de decisiones.

En la observación realizada se pudo verificar que los resultados que se plasman en la encuesta y al comparar que la entrevista, efectivamente a los trabajadores se les

da confianza, al igual que al nivel de experiencia que el empleado va teniendo se le permite que tome decisiones sencillas que no perjudican de gran manera a la empresa.

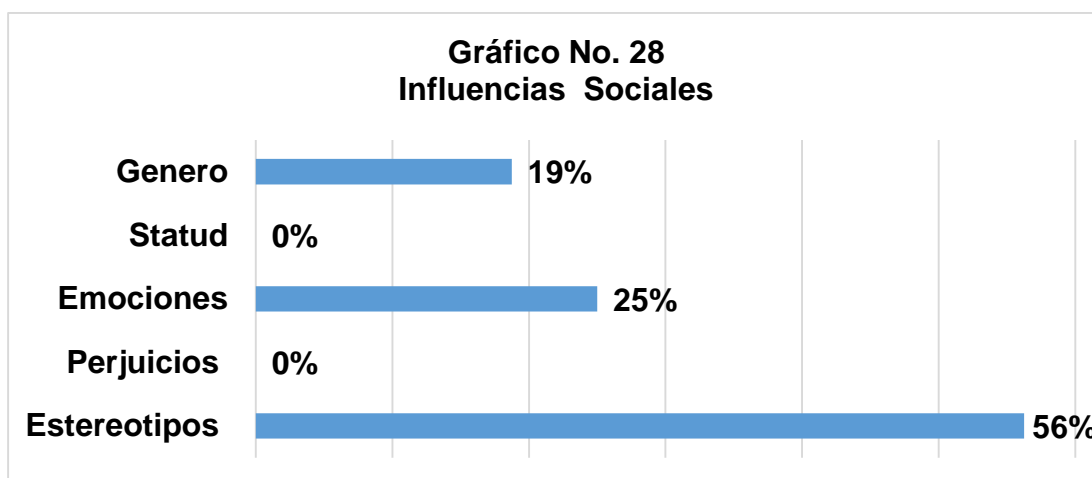
El factor psicológico juega un papel muy importante, el encargado debe escuchar a sus colaboradores, debe existir un buen ambiente laboral lo cual hará que se sientan en confianza donde podrán comunicarse de manera adecuada y esto permitirá la libre expresión acerca de sus experiencias obtenidas. Los conocimientos son una parte importante para el buen funcionamiento de las actividades dentro de una organización facilitando la toma de decisiones.

Es por ello, que los dueños deberían de rotar al personal para que estos vayan conociendo las diferentes funciones que se ejerce en cada área y esto permitirá que cada trabajador adquiera experiencia y conocimientos dentro de la institución, desarrolle destrezas.

c. Influencias Sociales

Según Rivas, (2012) La influencia social es un proceso psicológico social en el que una o varias personas influyen en el comportamiento, actitud, sentimientos, opinión y/o actitudes de los demás. En este proceso se tienen en cuenta factores como la persuasión, los estereotipos que se tiene sobre una persona o grupo de personas que comparten ciertas características, el género es el encargado de establecer normas y leyes para una posterior relación entre individuos y seres vivos, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social. Cuando se dan procesos de influencia entre grupos e individuos, generalmente se piensa en cómo el colectivo influye en el sujeto o bien como el gran grupo puede provocar cambios en los pequeños subgrupos. Sin embargo, la teoría de la influencia social también tiene en cuenta que en muchas ocasiones una sola persona puede hacer cambiar la perspectiva de un grupo o que las minorías pueden llegar a cambiar la opinión de la sociedad en general.

Según el enunciado anterior, las influencias sociales ocurren cuando un determinado grupo de individuos influye en otros sub grupos ocasionando cambios, a las ve una persona puede causar cambios en la forma de pensar de una sociedad.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Los conocimientos son unos de los factores más relevantes que influyen en el proceso de toma de decisiones así nos dieron a conocer el 50% de los trabajadores que se les realizó la encuesta, un 31% de ellos dijo que la experiencia es otro factor influyente, como también 19% dijo que la confianza, esto permite que durante las experiencias pasadas se obtengan conocimientos el cual brinda un nivel de confianza para tomar decisiones, así mismo se les da espacio a los trabajadores de aportar su ideas.

Según la respuesta del encargado en la entrevista realizada opinó que a cada colaborador se le da el espacio y la confianza de aportar ideas que ayuden al buen funcionamiento de la misma.

En la observación realizada se puede decir que a los trabajadores se les da confianza, al igual que al nivel de experiencia que el empleado va teniendo se le permite que tome decisiones sencillas que no perjudican de gran manera a la empresa.

Por lo tanto, es de suma importancia en el momento de contratar al personal para la atención al cliente se haga una buena selección tomando en cuenta cualidades propias de cada colaborador siendo esta fluidez, amabilidad, cortesía, tanto para la clientela como para los integrantes de la organización.

Es por ello, que los dueños deberían de rotar al personal para que estos vayan conociendo las diferentes funciones que se ejerce en cada área y esto permitirá que cada trabajador vaya adquiriendo conocimientos.

IV. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación sobre la comunicación en la toma de decisiones en la Pizzería Chefellas de Matagalpa en el periodo 2018 se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Pizzería Chefellas para transmitir sus mensajes utiliza la comunicación oral realizando reuniones presenciales donde interactúan o dan a conocer sus ideas y diferentes puntos de vista de manera directa, destacando la comunicación escrita mediante correos electrónicos para enviar documentos legales de la empresa para dar avisos previos. Las barreras que se presentan son las físicas por el ruido en el ambiente y las fisiológicas por el estrés causado por la sobrecarga de actividades.
2. La toma de decisiones, se lleva a cabo a través del proceso de los seis pasos. Para la toma de decisiones racionales. El factor de mayor influencia en el proceso de toma de decisiones es el factor racional, ya que la decisión es analizada y seleccionada conforme las necesidades que se tengan y la técnica utilizada es la individual siendo el gerente quien toma la decisión final según sus conocimientos y experiencia.
3. La comunicación en la Pizzería Chefellas se clasifica como buena, se logra emitir el mensaje deseado, las opiniones que son de calidad de algunos colaboradores influyen en el momento que el encargado toma las decisiones siendo esto un canal para que la decisión sea exitosa.

V. Bibliografía

- Acosta, J. A. (2015). *Cultura empresarial enfocada a la innovación*. España: 3C Empresa (Edición núm. 23) Vol.4 – Nº 3.
- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid España: ESIC EDITORIAL.
- Agudo Gonzales, J. (2016). *Control administrativo y justicia administrativa*. Madrid: INAP.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de terminos de RR.HH.* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarez, F. J. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
- Amaya, J. A. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogota, Colombia: Eco Ediciones.
- Andradas Aragonés, E., & Campos, E. P. (2007). *Actividad Física para la Salud*. España: MECED.
- Aragón Sanchez, A. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa* (primera ed.). México: Universidad de cantara.
- Arellano, R. (2000). *Marketing Enfoque America Latina*. Mexico D.F.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECO Ediciones.
- Baena Paz, G. E. (2014). *Metodología de la investigación*. México D F: Grupo Editorial Patria.
- Baños. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial*. México.
- Barba, M. O. (2007). *Creatividad y generación de ideas*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Belio Galindo, J. (2007). *Claves para Gestionar, Precio,Producto y Marca : como afrontar una guerra de precios*. Especial Directivos.

- Belio Galindo, J. L. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca como afrontar una guerra de precio*. Madrid: Especial Directivos.
- Benavides, B. (2012). *Anti creatividad: Límites Barreras y Obstáculos*.
- Bengoechea, P. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid- España.
- Beraman Arellano, S. A. (2008). *Cambio tecnologico e innovacion en las empresas*. Madrid: ESIC.
- Bermúdez Moreno, J., Pérez García, A. M., Ruiz Caballero, J. A., Sanjuán Suárez, P., & Rueda Laffond, B. (2013). *Psicología de la personalidad*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades* (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Betancourt, J. (2008). *Atmósferas Creativas 2: Rompiendo candados mentales*. México, DF: El Manual Moderno S.A de C.V.
- Bittel, L. R. (2016). *Enciclopedia del Management*. España: Oceano.
- Blas, M. L., & Sarasua Ortega, A. (2015). *La Toma de Decisiones, Organizacion y Direccion de Reuniones*. Mexico, D.F: Editoria Ideas Propias.
- Blas, V. (2016). *La inteligencia optimista*. V.R Editoras.
- Blecua, J. M. (2015). *Real Academia Española*. España: La Caixa.
- Bolond, L., & Carro, F. (2012). *Funciones de la Administracion*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estrategica del Clima Laboral*. UNED.
- Brugue, J. C. (2013). *Guia Investigacion Clinica. Aspectos eticos y juridicos a tener en cuenta en estudios clinicos en fase II Y III*. Documenta Universitaria,2012.
- Bustamante, J. (2013). *C x I. Creatividad e innovación: Factores clave para la gestión e internacionalización*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Cabaniña, P. A. (2012). *Comunicaciones Interpersonales*. España: 1era. Edicion, Ideas Propias Edicion.
- Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogota: Ediciones de la U.

- Cabrera Cabrera, M. D., Fernandez Fernandez, M., & Almansa Martinez, A. M. (2015). *La Toma de Decisiones en Comunicacion Organizacional* . Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos .
- Cacheiro G, M. L., Sanchez, R. C., & Gonzalez L, J. M. (2016). *Recursos tecnologicos en contextos educativos*. Madrid: Universidad nacional de educacion a distancia.
- Calero, V. s., & Crus Picon, A. (2009). *Investigar es Facil, Manual de Investigacion I*. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria .
- Camacho Gutierrez, E. J., & Galan Cuevas, S. (2015). *Alternativas Psicologicas de Intervenciones en problemas de salud*. El manual moderno.
- Camejo, A. J., & Cejas, H. (2009). *Revista Critica de Ciencias Sociales y Juridicas*. Madrid: Universidad Computense de Madrid.
- Cañas, F. C., & Chica, F. A. (2007). *Ideas para construir un currículo creativo ambiental a partir de la acción comunicativa*. Bogotá: Consejo Editorial.
- Carbonel, G. (2003). *Nuevas Tecnicas de la comunicacion escrita: interpersonales, profesionales y de negocios*. Madrid; España: EDAF, S.A.
- Cardoza Valdivia , C., & Lopez Urbina , B. Y. (2001). *Dificultades en la Toman de decisiones provocadas por problemas de comunicaciones en el proceso administrativo*. Matagalpa: Unan Managua, Farem-Matagalpa.
- Carrillo, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Tecnicas organizacionales y teorias administrativas* . Buenos Aires, Argentina: Brujas.
- Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategias: De la vision a la accion*. Madrid: ESIC.
- Castillo fernandez, J. (2010). *La biblioteca publica: frente a la recesion, accion social y educativa*. España: Ediciones tres fronteras.
- Castillo, G. (2010). *Creatividad e Innovación en las PYMES del sector de alimentos de la ciudad de Manizales*. Maestria en Creatividad e Innovacion en las organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de Colombia sede Manizales, departamento de ciencias economicas y administrativas, Manizales - Colombia.
- Castro, A. (2013). *Comunicacion Oganizacional . Tecnicas y Estrategias* . Colombia: ECOE ediciones, S.A.
- Cázares, F., & Aguilar, S. (2006). *Pensamiento creativo*. México: Editorial pearson.

- Cejas, M., & Camejo, A. J. (2009). *Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*. Madrid: UNED universidad nacional de educacion a distancia.
- Centro de Psicología López de Fez. (25 de enero de 2013). *Centro de Psicología López de Fez*. Recuperado el 2017, de Centro de Psicología López de Fez: <http://www.centropsicologialopezdefez.es/caracteristicas-personas-pesimistas/4-23-71-23.htm>
- Chavarría, M. Á. (2015). *La eficacia de la creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo*. Bogota Colombia: McGraw-Hill.
- Chillón, J. M. (2015). *¿ Popper Aristotélico ? Logos, Crítica y sociedad abierta .* Madrid: Universidad de Murcia.
- Cobo, F. (2013). *Procesos creativos en los espacios escénicos*.386.Jaén.
- Cosin Ochaita, R. (2007). *Fiscalidad de los precios de transferencia*. España: Wolters Kluwer.
- Costa, M. (19 de Marzo de 2017). *Foro Capital PYMES*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de Foro Capital Pymes: <http://forocapitalpymes.com/crecer-aumentando-cuota-de-mercado/>
- Cotera Barreto, C. (2009). *La Disciplina*. (A. Cordoba, Ed.) El Cid editor. Obtenido de www.ebrary.com
- Crespo, A. R., Alamillo, M. A., & Ortuño, B. R. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*. USA Carolina del Norte: Lulu.com.
- Cruz, J. (3 de septiembre de 2009). *Estrategias demarketing para tu negocio*. Lima, Perú.
- Cuevas, L. (2006). *10 Pasos para aumentar la rentabilidad*. Madrid, España: Edígrafos, S.A.
- De los Mozos, J. L. (2011). *Buena fe en los contratos*. Uruguay: Editorial Reus.
- Díaz, C. (2011). *La creatividad en la expresión Plástica :propuestas Didácticas y metodológicas*. España: Narcea Ediciones.
- E- Cultura Group. (10 de 01 de 2017). *Definiciona.com*. Obtenido de Definiciona.com: <https://definiciona.com/imaginativo/>

- Echeverría Gurrutiaga, J. A. (2012). *La luz de la luciernaga: Dialogos de innovacion social*. Madrid, España: Plaza y valez, S.L.
- EcuRed. (29 de 4 de 2011). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed:
<https://www.ecured.cu/Fantas%C3%ADa>
- Escorsa y Valls, P. J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Madrid: Ediciones de la universidad politécnica de Catalunya,SL.
- Escrihuela Morales, F. J. (2008). *La contratacion del sector publico: en especial los contratos de suministros y de servicios*. Madrid: LA LEY.
- Eslava, J. d. (2010). *Las claves del analisis economico financiero de la empresa*. Madrid. Obtenido de
https://books.google.com.ni/books?id=04l0fgwMCD0C&printsec=frontcover&q=las+claves+del+analisis+economico+financiero+de+la+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=incremento%20de%20la%20rentabilidad%20&f=false
- European commission. (18 de 03 de 2013). *Europeaninnovationpartnership*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de
https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en
- Ezquer Matallana, F., & Castellano Delgado, J. M. (2010). *Big to Small: Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de la mediana empresa*. La coruña, España: Netbiblo.
- Fernández D, A. A. (2013). *Innovacion y gestion de nuevos productos: Una vision estrategica y practica*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas : Un enfoque Interdisciplinario*. Editorial Paraninfo.
- Ferrer, I. L., & Medina Aguerrebere, P. (2013). *Gestión Empresarial de la agencia de publicidad*. España: Ediciones Díaz de santos.
- Ferrer, T., Frenandez, F., Careño Rivero, M., Rúa Rodríguez, C., Labrador Herraiz, C., Ruiz Berrio, J., . . . Garcia, V. (2015). *Génesis y situación de la educación social en Europa*. Madrid: Editorial UNED.
- Figuroa, R. (2013). *Creatividad e innovación empresarial*.
- Finch Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

- Flores Barrera , C., Martinez Coll, J. C., & Padilla Juarez, A. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes*. Santiago: RIL Editores.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educación.
- Gallegos Leiva, A. A., & Gutiérrez López, D. d. (2008). *La innovación y la creatividad claves para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el municipio de Matagalpa*. Matagalpa: UNAN.
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Cultura de empresas y gestion de cambios*. Madrid : Diaz de Santos.
- Garcia, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogota: Bilineata Publishing.
- Garzon Castrillon, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Giannini, H. (2004). *La reflexion cotidiana*. Santiago de Chile: Editorial universitaria el saber y la cultura.
- Gómez , M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Gómez, R. (2014). *Gestion y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Góngora García y Madrid, G. D. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 417.
- Gonzalez Gaya, C., & Domingo Navas, R. (2013). *Tecnicas de mejora de la calidad*. Madrid: Editorial UNED.
- González, A. (2011). *Las competencias en la programación del aula(2 ed.)*. Barcelona.
- González, J. (26 de Diciembre de 2010). *La introversión y la extroversión*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2010/12/la-introversion-y-la-extroversion-segun.html>
- González, J. L. (2013). *Estudio sobre Innovación Tecnológica en España*. España: Editorial UNED.

- González, P. N. (2013). *Las Empresas Cooperativas Y El Arte Empresarial*. Lulu.com.
- Granja Gago, W. V., & Barahona Cordoba, D. L. (2016). *La Comunicacion Administrativa en el Proceso de toma de Deciones en las Organizaciones para el mejoramiento de la Gestion Empresarial*. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua- Unan Managua.
- Grasset, G. (Julio de 2015). *LOKAD*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de Fijacion de precios por paquete de productos.: <https://www.lokad.com/es/definicion de fijacion de precops por paquete>
- Gurrutxaga, A., & Echeverría, J. (2012). *La luz de la luciérnaga: diálogos de innovación social*. Madrid : Plaza y Valdé, S.L.
- Helo, J. (2016). *Fuente de creatividad: zavi*. Barcelona: Bebookness.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Industria editorial Mexicana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herrera, R. D., Sánchez , O., & Hortiguela Valdeande, A. (2013). *Comunicación en las Relaciones Profesionales*. España: Editorial Paraninfo.
- Herrero, J. A. (2007). *Monólogo de un vendedor: 5 temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid.
- Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Difusora Larousse-Ediciones pirámide.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana SA.
- Horgren, C., Foster, G., & M.Dartar, S. (2007). *Contabilidad de costos : un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación .
- Horngrén, C. (2007). *Contabilidad de Costos : Un enfoque Gerencial*. (P. Educacion, Ed.)
- Huerta, R. (2008). *Desiciones estrategicas para la direccion de operaciones en empresa de servicio y turística*. Universidad Barcelona.
- Ibabe Erostarbe, I., & Jaureguizar Alboniga, J. (2005). *Como crear un web docente de calidad*. España: Ges biblo S.L.

- Iborra Juan, M., Coscollar, A., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresa: Conceptos y Habilidades Directivas*. (E. P. S.A, Ed.) Madrid: Paraninfo, S.A.
- Irizar, I. (2010). *Intra-emprendizaje*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Ivancevich , J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, G., & Konopaske, D. (2006). *Organizaciones* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Jimenez Jimenez, A. (2013). *Liderazgo: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kelly, P. K. (2012). *Las Tecnicas Para la Toma de Decisiones en Equipo*. Buenos Aires Argentina : Ediciones Granica, S.A.
- Kessler, G. (2009). *El sentimiento de inseguridad. Sociología del temor al delito* . Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Kirberg, A. S. (2008). *Creatividad Aplicada: como estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal, grupal y empresarial(2da ed.)*. Bogotá: Ediciones, 2008. ProQuest ebrary. Web. 9 May 2017.
- Klimenko, O. (2009). *La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Kotler, P. (1997). *Administración de Marketing. Análisis, Planeación, Implementación y control*. (Vol. 9na Edición). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica. 11era edición*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estrategico, 3era edicion* . Mexico: McGraw Hill.
- Lane Keller, K. (2008). *Administracion estrategica de marca branding tercera edicion*. México: Pearson Ecucacion .
- Larraz Rabanos, N. (2015). *Desarrollo de las habilidades creativasy metacognitivas en la educacion*. Madrid: DYKINSON S.L Melendes Rabanos.
- LLaneza Alvarez, F. J. (2009). *Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales*.
- López Mielgo, N., Motes Peon, J. M., & Vasquez Ordas, C. J. (2007). *Como Gestionar la innovacion en las pymes*. España: Netbiblo.

- López Ruiz, V. R. (2008). *Gestión Eficaz de los Procesos Productivos*. (E. Directivos, Ed.) Madrid: Especial Directivos.
- López, D. M. (2008). *Comunicación Administrativa*. Mexico D.F: Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- López, G. N. (2006). *Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad en la innovación de las PYMES en la postmodernidad*. San Cristóbal: Universidad de San Cristóbal.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico* . Barcelona España: Marcombo S.A.
- Madrugal López, D. (2009). *Comunicación Administrativa*. Costa Rica: EUNED Editorial.
- Maeso, A. (2015). *Equipos: desarrollo de Habilidades y liderazgo*. Madrid: Peguin Random House .
- Maffesoli, M. (2007). *En el crisol de las apariencias para una ética de la estética*. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Malena. (06 de Octubre de 2011). *La Guía*. Obtenido de <http://filosofia.laguia2000.com/diccionario-de-filosofia/simbolos>
- Mannay, D. (2017). *Métodos visuales, narrativos y creativos en investigación cualitativa*. Madrid: Narcea S.A Ediciones.
- Manzaneda, F. M. (2010). *La imaginación en la crítica del fin de siglo*. España: Universidad de salamanca.
- Martínez Bautista, T. Y. (17 de Marzo de 2013). *Primera unidad creatividad*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de Tipos de creatividad: <http://primeraunidadcreatividad.blogspot.com/2013/03/113-tipos-de-creatividad.html>
- Martínez Rodríguez, D., & Marquez Delgado, D. L. (2013). *El proceso de investigación sociocultural: consideraciones esenciales*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Martínez, J. M. (2007). *La responsabilidad civil y su problemática actual*. Editorial Dykinson.
- Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Mayor Mayor, A. (2007). *Educación Física*. Madrid, España: Ediciones AKAL.

- Medina, M. H. (2007). *El cuida como instrumento para la valoración de la personalidad en la evaluación de adoptantes ,cuidadores,tutores y mediadores* . Madrid : Psychosocial Intervention / Intervencion Psicossocial.
- Medrano, M. (2011). *Envasado y presentación de productos de panaderia y bolleria*. Malaga España: España L.C.
- Méndez, J. S. (2011). *La Economía en la Empresa* . Mexico D.F.
- Mendoza, R. C. (2016). *Manual practico para gestion logistica*. Barranquilla, Colombia: Universidad del norte.
- Mercado, S. (2008). *Publicidad Estrategica*. Mexico: PAC.
- Mercado., S. (1999). *Promoción de Ventas. Técnicas para aumentar las ventas de su empresa* (Vol. 1ra Edición). México: CECOSA.
- Meza, R. B. (2010). *Los intelectuales y el poder* . México: Instituto Politécnico Nacional .
- Michael A. Hugg, G. M. (2008). *Psicología Social*. España: Editorial Panamericana.
- Morales Santiago, G. (2013). *Gestion del monaje y mantenimiento de instalaiones*. Paraninto.
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y Marketing de servicio en la era digital*. Madrid : ESIC .
- Morales, P. Á. (2017). *Eduquemos las cualidades de la voluntad en la escuela*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Morejón, J. B., & Sierra, M. d. (2012). *Cómo propiciar el talento y la creatividad en la escuela*. México: Editorial el Manual Moderno.
- Moreno, J. A. (2009). *Las Finanzas en las empresas información, analisis, recursos, planeación y restructuración de las entidades*. México: Patria.
- Moreno, Z. (3 de Mayo de 2014). *ENSAYO DE INNOVACIÓN IMITATIVA*. Obtenido de <http://zamaritrojas.blogspot.com/2014/05/ensayos-innovacion-imitativa.html>
- Mullins, J., Walker, O., & Boyb, H. (2007). *Administracion de marketing*. Mexico Df: Interamericano S,A.
- Murcia Cabra, H. H. (2010). *Creatividad e innovacion para el desarrollo empresarial*. Bogota.: Ediciones de la U.

- Namahtoorch, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limosa.
- Naranjo Sánchez, C. (2004). *Investigación y creatividad: cómo implantar un taller de creatividad para la investigación*. Instituto Politécnico Nacional.
- Nicuesa, M. (02 de 02 de 2015). *Definicion ABC*. Obtenido de Definicion ABC:
<https://www.definicionabc.com/social/sonador.php>
- Nova, C. (06 de 07 de 2017). *Aleteia*. Obtenido de Aleteia:
<https://es.aleteia.org/2017/07/06/la-ingenuidad-en-las-redes-sociales-y-sus-consecuencias/>
- Núñez Sacaluga, C. (2014). *Creatividad: El Aura del Futuro*. Argentina: Departamento de ediciones y publicaciones de la facultad de ciencias sociales. Universidad Nacional de San Juan.
- Ocaña, J. A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. España: Gamma.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*.
- Olazaran, M., Otero, B., Ayerdi, P., Feliú, R., Lavilla, I., Albizu, E., & Lavía, C. (2012). *Pymes industriales y sistema de innovación en Navarra*. Navarra: OmniaScience.
- Ordoñez, R. J. (2010). *cambio, creatividad e innovacion: desafíos y respuestas*. Buenos Aires: Granica.
- Palma, O., Soto, X., Barria, C., & Mella, D. (2016). *Estudios cualitativos del proceso de adaptación e inclusión de un grupo de estudiantes de educación superior con discapacidad*. Punta Arena Chile: Copyright Magallania.
- Perea Quesada, R. (2010). *Promoción y educación para la salud: tendencias innovadoras*. España: Ediciones Días de Santos.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2008). *Gestión de la Calidad Empresarial*. En J. A. Velasco, *Gestión de la Calidad Empresarial*. España: Esic.
- Pérez, U. R. (2015). *Desarrollo de las habilidades personales y sociales de las personas con discapacidad*. La Rioja España : Tutor Formación.
- Peris, S. M., Guerrero, C. L., & Miquel Romero, M. J. (2008). *Distribucion Comercial*. Madrid: ESIC.
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial*. Bogota: Ecoe Ediciones.

- Rabanos, L. N. (2015). *Desarrollo de las habilidades creativas y metocognitivas en la educación*. Dykinson .
- Ramos, A. P. (2016). *Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor/ usuario*. Madrid, España: Editorial CEP S.L.
- Redondo Crespo, A. (2012). *El Celador y el Trabajo en Equipo*. Lulu.
- Reynel, L. B. (2009). *Tomar decisiones es la esencia del trabajo del directivo*. La Habana: El Cid Editor.
- Rio, C. (2006). La importancia de la innovación organizativa para obtención de los beneficios derivados de la introducción de las tecnologías de la información. Madrid. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Risco García, L. (2013). *Economía de la Empresa*. EEUU: Palibrio.
- Rivera Camino, J., & Vigaray, M. D. (2002). *La promoción de ventas*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, Cruz, J. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información Cubanas* . Granada: Universidad de Granada, Facultad de comunicación y documentación.
- Rodríguez Seoane, E. (2015). *Conocer la enfermedad mental (salud mental para el siglo XXI: cuidar, rehabilitar e integrar)*. Ediciones Días de santos.
- Rojas Morales, M. (2007). *La Creatividad desde la Perspectiva de la Enseñanza del Diseño*. Universidad Iberoamericana.
- Rojas Morales, M. E. (2007). *La Creatividad desde la Perspectiva de la Enseñanza del Diseño*. México: Universidad Iberoamericana.
- Ruiz de Velasco, A. (2007). *Manual de derecho mercantil*. Madrid: Universidad pontificia comilla.
- Rusell J, T. (2005). *Publicidad*. Mexico: Pearson Educacion .
- Russel, J. T. (2001). *Kleppener, publicidad* . Mexico: Pearson Educacion.
- Sacaluya, C. N. (2015). *creativida: aura del futuro*. Editorial planeta Alvi, 2015.
- Sampieri, R. H. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico,D,F: McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metologia de Investigacion (Cuarta Edicion)*. Mexico, D,F: MacGraw-Hill.

- Sanchez, B. (2003). *Los Trastornos de la personalidad y el modelo de los cinco factores*. Madrid: Colegio oficial de psicólogos.
- Sánchez, E. F. (2010). *Administración de Empresas : Un Enfoque Interdisciplinario*. España: Editorial Paraninfo.
- Sánchez, J. M. (2015). *Buscando la paz interior*. España: Lulu.com.
- Santesmases Mestre, M., Valderrey Villar, F., & Sanchez Guzman, A. (2014). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Sanz de Acedo Lizarraga, M. L. (2007). *Creatividad individual y grupal en la educación*. Madrid: EDICIONES INTERNACIONALES UNIVERSITARIAS.
- Sanz de Acedo Lizarraga, M. L. (2007). *Creatividad individual y grupal en la educación*. Madrid: Ediciones internacionales universitarias.
- Sarmiento Guede, J. R. (2015). *Marketing de relaciones*. Madrid: DYKINSON S.L.
- Schnarch, A. (2008). *Creatividad aplicada*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Significados. (01 de 01 de 2013). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/orgullo/>
- Soza Zamora, Á., & Obando Rivas, A. d. (2016). *Comportamiento Innovador de la Empresa Farmacia Popular de La Dalia, departamento Matagalpa*. Matagalpa: UNAN.
- Stanton, Etzel, & Walker, y. (2007). *Fundamentos de marketing(décimo cuarta ed, Vol.XIV*. Mexico.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico DF: MC. Hill.
- Stoner, J. A., Freeman , R., & Gilbertt, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Sutil Vivas, J. (1991). *Psicologia ambiental, etologia*. España: Universidad de oviedo.
- Talaya, Á. E., García de Maradiaga Miranda, J., Narros Gonzáles, M. J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M., & Saco Vásquez, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Tarapuez Chamorro, E., & Lima Rivera, C. (2013). *Creatividad Empresarial*. Bogotá: Biblioteca Nacional de Colombia.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigacion* . Colombia: Pearson Educacion.

- Ucha, F. (14 de 08 de 2014). *Definicion ABC*. Obtenido de Definicion ABC:
<https://www.definicionabc.com/general/simbolismo.php>
- Uribe Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno.
- Varona, E. J. (2011). *La creatividad en la educacion plastica desde la primera infancia*. La habana,Cuba: Universidad pedagogica Enrique Jose Varona.
- Vásquez, M. A. (2014). *Innovacion y creatividad*. caribe: CECAR.
- Verajano., G. (2001). *Los grupos de amistad y trabajo. Una transferencia de tecnología para pequeños Caficultores en promecafe*. Honduras: Bib Orton IICA/CATIE. Recuperado en 26 de febrero de 2019.
- Warner, J. (2009). *Creatividad e innovación*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Weinrich, H. K. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Winter, R. S. (2007). *manual del trabajo en equipo*. madrid: Diaz santos.
- Zeithmi, V. A. (2002). *Marketin de servicio, un enfoque de integracion del cliente a la empresa*. Mexico: Mc Graw Hill.

VI. ANEXOS

Anexo No. 01
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

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

| VARIABLES | SUB VARIABLES | SUB SUB VARIABLES | INDICADORES | INSTRUMENTOS | DIRIGIDO A | PREGUNTA | |
|------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|--|---------------|---|---|
| Comunicación Gerencial | Tipos de Comunicaciones | Comunicación Organizacional | Horizontal | Encuesta, | Trabajadores, | ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel? a) Muy frecuentemente _____ b) Bastante frecuente _____ c) Frecuente _____ d) Poco frecuente _____ e) Nada frecuente _____ | |
| | | | | Entrevista | Gerente | ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel? | |
| | | | Diagonal | Encuesta, | Trabajadores, | ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes área y viceversa? a) Muy frecuentemente _____ b) Bastante frecuente _____ c) Frecuente _____ d) Poco frecuente _____ e) Nada frecuente _____ | |
| | Entrevista | Gerente | | ¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa? | | | |
| | Tipos de Comunicaciones | Comunicación Administrativa | Escrita | Entrevista | Encuesta, | Trabajadores, | ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa? a)Memorándum _____, b)Avisos _____ c)Informes _____, d)Circular _____ e)Folletos _____, f)Correos electrónico _____ g)Propuestas _____, h)Cartas _____ i)Telegramas _____, j)Faxes _____ k)Carteles _____, |
| | | | | | Observación | Empresa | ¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa? Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa: a) Memorándum _____, b)Avisos _____ c) Informes _____, d)Circular _____ e) Folletos _____, f)Correos electrónico _____ g) Propuestas _____, h)Cartas _____ i)Telegramas _____, j)Faxes _____ k)Carteles _____ |

| VARIABLES | SUB VARIABLES | SUB SUB VARIABLES | INDICADORES | INSTRUMENTOS | DIRIGIDO A | PREGUNTA |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|--|---|---|
| Comunicación Gerencial | Tipos de Comunicaciones | Comunicación Administrativa | Oral | Encuesta, Entrevista Observación | Trabajadores, Gerente Empresa | <p>¿Cuál de las siguientes técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?</p> <p>a)Entrevista de trabajo _____, b)Reuniones _____ c)Asambleas _____, d)Círculos de estudio _____ e)Conferencias _____</p> <p>¿Qué técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?</p> <p>Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa: a)Entrevista de trabajo _____ b)Reuniones _____ c)Asambleas _____, d)Círculos de estudio _____ e)Conferencias _____</p> |
| | | | No verbal | Encuesta, Entrevista Observación | Trabajadores, Gerente Empresa | <p>¿Cuál de los siguientes lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?</p> <p>a) La Mirada _____, b)La Expresión facial _____ c) La Sonrisa _____, d)Postura Corporal _____ e) Las Manos _____, f)La Distancia _____ g) Los Tics _____</p> <p>¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?</p> <p>Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa: a)La Mirada _____, b)La Expresión facial _____ c)La Sonrisa _____, d)Postura Corporal _____ e)Las Mano _____, f)La Distancia _____ g)Los Tics _____</p> |
| | | | Audiovisual | Encuesta, Entrevista Observación | Trabajadores, Gerente Empresa | <p>¿Cuál de la siguiente comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?</p> <p>a) Imágenes _____ b) Video _____ c) Sonidos _____ d) Audio y video _____</p> <p>¿Qué tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?</p> <p>a)Imágenes _____ b)Video _____ c)Sonidos _____ d)Audio y video _____</p> |

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

| VARIABLES | SUB VARIABLES | SUB SUB VARIABLES | INDICADORES | INSTRUMENTOS | DIRIGIDO A | PREGUNTA |
|------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|--------------|--------------|---|
| Comunicación Gerencial | Barreras de la comunicación | Tipos de barreras | Administrativas | Encuesta | Trabajadores | ¿Cuál de las siguientes barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa? a)Planeación _____ b)Presupuestos no aclarados _____ c)Periodo insuficiente para ajustarse al cambio _____ d)Sobrecarga de información _____ e)La propia estructura organizacional _____ f)Los circuitos _____ g)Redes y patrones de comunicación _____ h)Ambigüedad en los estatus y roles _____ |
| | | | | Entrevista | Gerente | ¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa? |
| Toma de Decisión | Tipos de decisiones | | Programadas | Encuesta | Trabajadores | ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____ |
| | | | | Entrevista | Gerente | ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas? |
| | | | No Programadas | Encuesta | Trabajadores | ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas? a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) A veces _____ d) Casi Nunca _____ e) Nunca _____ |
| | | | | Entrevista | Gerente | ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas? |

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

| VARIABLES | SUB VARIABLES | SUB SUB VARIABLES | INDICADORES | INSTRUMENTOS | DIRIGIDO A | PREGUNTA |
|--|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|--|---|
| Toma de Decisión Toma de Decisión | Proceso de la Toma de Decisión | | Valoración de los resultados | Encuestas | Trabajadores | ¿Se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada? __ Si ____No |
| | | | | Entrevistas | Gerencia | ¿Son valorados los resultados obtenidos después de una decisión tomada? |
| | Técnicas para la Toma de decisión | Tipos de técnicas | Individuales | Encuestas | Trabajador | ¿Valore qué tan efectivas han sido las decisiones individuales? ____Muy efectiva ____efectiva ____poco efectiva ____nada efectiva |
| | | | | Entrevistas | Gerencia | ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales? |
| | | | Grupales | Encuestas | Trabajadores | ¿Cuáles de los siguientes tipos de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión? ____lluvia de ideas ____Reuniones presenciales ____Reuniones electrónicas |
| | | | | Entrevistas | Gerencia | ¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión? |
| Factores que influyen en la toma de decisión | Tipos de factores | Racionales | Encuestas | Trabajadores | Valore la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa. ____Muy racionales ____racionales ____poco racionales ____nada racionales | |
| | | | Entrevistas | Gerencia | ¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa? | |

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

Anexo N° 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrevista.

Dirigida a Chefellas

Gerente de Chefellas Pizzas y Mas, Matagalpa.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación administrativas y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo 2018. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. **¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?**
2. **¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?**
3. **¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?**
4. **¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?**
5. **¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?**
6. **¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal subalterno y jefes de diferentes áreas y viceversa?**
7. **¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?**
8. **¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?**

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

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

Gracias por su colaboración.

Anexo N°. 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Encuesta.**

Dirigida a trabajadores de Chefellas Pizzas y Más.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo 2018. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

1. ¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe subordinados?

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

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

- a) Carteles _____
- b) Circulares _____
- c) Memorandum _____
- d) Chat correo electrónico _____

3. ¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?

- a) Muy frecuentemente _____
- b) Bastante frecuente _____
- c) Frecuente _____
- d) Poco frecuente _____
- e) Nada frecuente _____

4. **¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?**

- a) Muy frecuentemente _____
- b) Bastante frecuente _____
- c) Frecuente _____
- d) Poco frecuente _____
- e) Nada frecuente _____

5. **¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel?**

- a) Muy frecuentemente _____
- b) Bastante frecuente _____
- c) Frecuente _____
- d) Poco frecuente _____
- e) Nada frecuente _____

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

- a) Muy frecuentemente _____
- b) Bastante frecuente _____
- c) Frecuente _____
- d) Poco frecuente _____
- e) Nada frecuente _____

7. **¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?**

- a) Memorandum _____
- b) Avisos _____
- c) Informes _____
- d) Circular _____
- e) Folletos _____
- f) Correos electrónico _____
- g) Propuestas _____
- h) Cartas _____
- i) Telegramas _____
- j) Faxes _____
- k) Carteles _____

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

- a) Entrevista de trabajo _____,
- b) Reuniones _____
- c) Asambleas _____,
- d) Círculos de estudio _____
- e) Conferencias _____

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

- a) La Mirada _____
- b) La Expresión facial _____
- c) La Sonrisa _____
- d) Postura Corporal _____
- e) Las Manos _____
- f) La Distancia _____
- g) Los Tics _____

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Planeación _____
- b) Presupuestos no aclarados _____
- c) Periodo insuficiente para ajustarse al cambio _____
- d) Sobrecarga de información _____
- e) La propia estructura organizacional _____
- f) Los circuitos _____

- g) Redes y patrones de comunicación _____
h) Ambigüedad en los estatus y roles _____

15. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?

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

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

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

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

- _____ Si, _____ No

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

- _____ Si, _____ No

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

- ___ Por criterios establecidos
___ Por el costo económico
___ Por el costo social
___ Por referencias

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

- ___ Por votación
___ Por decisión directa del jefe

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

- ___ No verbal
___ Verbal
___ Audiovisual

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

- ___ Si _____ No

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

- ___ Muy efectiva
___ Efectiva

- Poco efectiva
- Nada efectiva

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

- Lluvia de ideas
- Reuniones presenciales
- Reuniones electrónicas

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

- Muy racionales
- Racionales
- Poco racionales
- Nada racionales

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

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

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

- Estereotipos
- Prejuicios
- Emociones
- Status
- Género

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

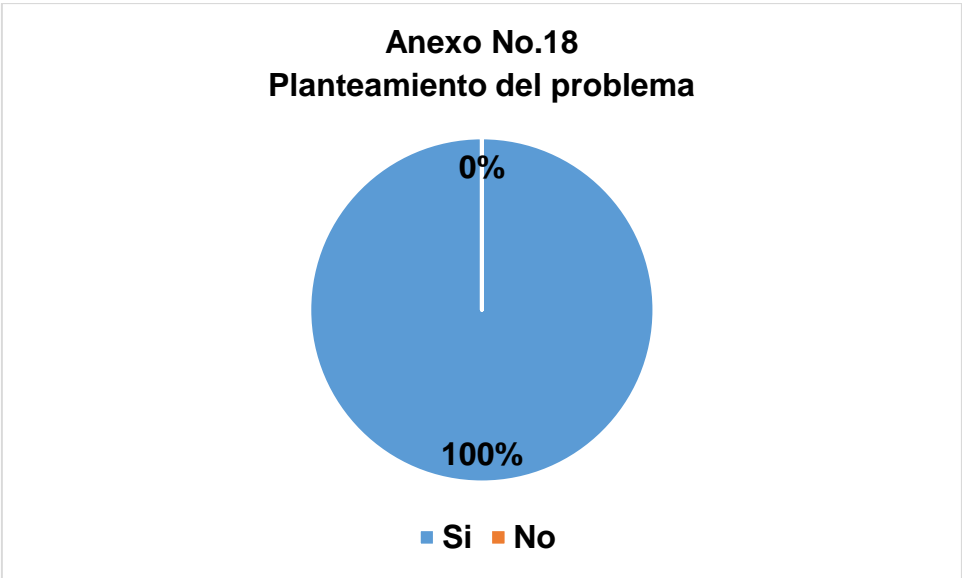
Guía de observación

Aplicada a la empresa: Chefellas Pizzas y Mas, Matagalpa

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

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

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



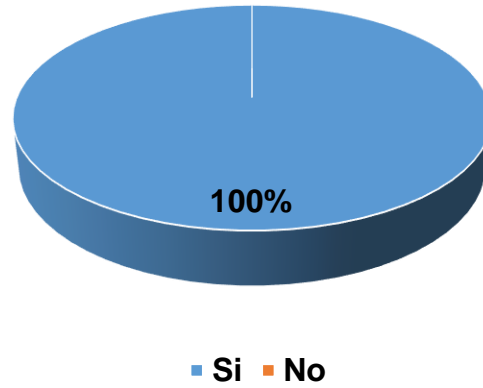
Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Anexo No. 23

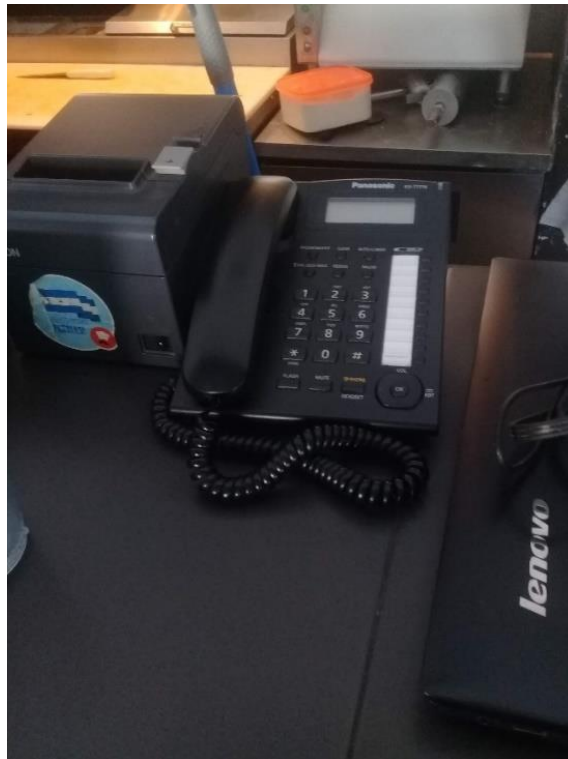
Valoración de los resultados



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de encuesta dirigida a subordinados.

Anexo No. 24

Forma de comunicación indirecta



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de observación directa.

Anexo No. 25

Formas de comunicación escrita



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de observación directa.

Anexo No. 26

Forma de Comunicación indirecta



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de observación directa.

Anexo No. 27

Forma de comunicación escrita



Fuente: Autoría propia (Navarro, Simons y Reyes 2019) a partir de observación directa.