



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

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

**SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicios de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

**AUTOR**

Br. Katherine Tatiana Rivera Zeledón.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 04 de Mayo del año 2019.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

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

**SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicios de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

**AUTOR**

Br. Katherine Tatiana Rivera Zeledón.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 04 de Mayo del año 2019.

## TEMA

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

## SUBTEMA

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicios de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

## INDICE

I. DEDICATORIA .....	i
II. AGRADECIMIENTO .....	ii
III. VALORACION DEL DOCENTE .....	iii
IV. RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACION .....	11
III. OBJETIVOS .....	12
General.....	12
Específicos.....	12
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	13
4.1. Comunicación Gerencial.....	13
4.1.1. Tipos de Comunicación.....	13
4.1.1.1 Comunicación interpersonal.....	13
4.1.1.2. Comunicación organizacional .....	17
4.1.1.3. La comunicación administrativa .....	22
4.1.2. Barreras de la comunicación .....	27
4.1.2.1. Tipos de barreras .....	28
4.2. Toma de decisiones.....	33
4.2.1. Tipos de decisiones.....	34
4.2.1.1. Programadas .....	34
4.2.1.2. No programadas .....	35
4.2.2. Proceso de la toma de decisiones.....	36
4.2.2.1. Planteamiento del problema .....	37
4.2.2.2. Determinación de los criterios de decisión.....	38
4.2.2.3. Ponderación de los criterios .....	39
4.2.2.4. Desarrollo de las alternativas .....	39
4.2.2.5. Análisis de las alternativas .....	40
4.2.2.6. Selección de una alternativa .....	41
4.2.2.7. Implementación de la alternativa .....	42
4.2.2.8. Evaluación de la eficacia de la decisión .....	43
4.2.3. Técnicas para la toma de decisiones.....	44
4.2.3.1. Tipos de técnicas .....	44

4.2.4. Factores que influyen en la toma de decisiones .....	46
4.2.4.1. Factores racionales.....	47
4.2.4.2. Factores psicológicos .....	48
4.2.4.3. Influencia social .....	50
V. CONCLUSIONES.....	52
VII. REFERENCIAS .....	53
VIII. ANEXOS.....	57

## DEDICATORIA

He llegado al final de este camino y en mi han quedado marcadas huellas profundas, no fue fácil, necesite ahínco, dedicación, disciplina, persistencia y lucha, pero sobretodo necesite apoyo como el que recibí de las personas a quienes a continuación dedico con admiración y respeto este primer gran logro de mi vida.

A Dios, por llevarme de su mano durante el caminar por este sendero lleno de desafíos, por ser mi fortaleza en los momentos que pensé desistir y mi paciencia cuando sentí desesperar, porque sin su luz y su amor jamás podría haberlo logrado, por tu gracia para con mi vida te lo dedico en primer lugar a ti mi señor.

A mis hijos, Mateo y Alejandro, porque su presencia ha sido y será siempre el motor que me impulsa a crecer profesionalmente y mejorar cada día, con el único propósito de ser un modelo de superación a seguir y el orgullo reflejado en sus ojos. En adelante pondré en práctica mis conocimientos y el lugar que en mi mente ocuparon los libros, ahora será de ustedes, esto, por todo el tiempo que les robe pensando en mí.

A mi madre, Gioconda López, porque solo la superación de mis ideales, me ha permitido comprender cada día más la difícil posición de ser madre, mis conceptos, valores morales y superación te la debo a ti madre, lo reconozco y lo agradeceré eternamente.

A Mis abuelos, Gregoria y Francisco, por ser mis segundos padres, por llenarme de amor y de sabios consejos que, aunque no siempre seguí, han servido de guía en mi vida, por ello deseo expresarles que mis logros han sido también suyos y constituyen el legado más grande que pudiera recibir.

A mis amigas, Erika y Lourdes, por apoyarme durante estos cinco años, por los momentos de felicidad y tristeza, por estar en las buenas y las malas, que este triunfo nuestro, sea el primero de muchos.

*Katherine Tatiana Rivera Zeledón*

## AGRADECIMIENTO

Al culminar con éxito esta investigación quiero agradecer grandemente a las personas y entidades que tuvieron parte tanto en la enseñanza como en facilitarme los medios necesarios para la realización de mi seminario de graduación.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN-FAREN Matagalpa) por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente, igualmente a todas las personas que forman parte del personal, quienes gracias a ellos pude formarme en un ambiente sano, limpio y apropiado, gracias por formar parte del proceso de mi desarrollo académico, quiero expresarles que para mí es un honor haber sido formada por tan excelentes docentes y haber estado rodeada de tan capacitado personal en tan prestigiosa universidad.

A nuestro tutor de seminario, MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por su esfuerzo y dedicación, porque que a través de su paciencia, experiencia y esmero transmitió de la mejor manera sus conocimientos, motivándome así a terminar con éxito esta hermosa jornada académica.

Al Sr. Fabio Arauz Valdivia gerente propietario de la empresa “Venta de materiales de construcción y servicio de transporte Hermanos Valdivia” por darme la oportunidad de desarrollar esta investigación, por el apoyo la atención y las facilidades que me fueron otorgadas por él y sus fieles colaboradores.

Son tantas las personas a las que les debo un profundo agradecimiento por su amistad, apoyo, consejos y motivaciones a seguir adelante. A cada uno de ellos muchas gracias y que Dios les bendiga.

*Katherine Tatiana Rivera Zeledón.*





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **VALORACION DEL DOCENTE**

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por el Bachiller: Katherine Tatiana Rivera Zeledón, carné # 12067672, con el Tema general: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019 y como Tema específico: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019, se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de las medianas empresas.

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

Se extiende la presente a los 13 días del mes de marzo del año 2019.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

## RESUMEN

La presente investigación está realizada bajo el subtema: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicios de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

Este trabajo tiene como propósito, analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicios de Transporte Hermanos Valdivia, ya que hoy en día la comunicación gerencial se presenta como uno de los factores más importantes en la toma de decisiones.

La comunicación gerencial es considerada una de las oportunidades de éxito para las empresas hoy en día, de esta depende en gran manera la forma en que se toman las decisiones, la disposición de la información pertinente y la racionalidad de las mismas, una buena comunicación gerencial encamina al gerente hacia un clima apropiado para la toma de decisiones.

Esta es una pequeña empresa orientada a la venta de todo tipo de material para construcción, ofrece una gama de productos variada y brinda servicio de transporte de los mismos, empresa en la cual se evidencia una buena comunicación gerencial entre jefe y subordinados, así como entre el personal del mismo nivel y entre las diferentes áreas, existiendo algunas barreras físicas, psicológicas y administrativas que podrían repercutir en la toma de decisiones, sin embargo, hasta el momento en la empresa se han tomado decisiones de forma grupal que han resultado productivas para la organización.

## I. INTRODUCCION

El tema de la presente investigación aborda: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019 y tiene como subtema: la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa durante el primer cuatrimestre del 2019.

Las pequeñas empresas de Matagalpa juegan un papel esencial en la sociedad en términos de producción, empleo y perspectiva de crecimiento, cada una de ellas depende de una buena gestión para su desarrollo, es por ello un que un líder organizacional o gerente debe darse cuenta de que es sumamente importante la forma en que se comunica y que esta, beneficia o afecta directamente la toma de decisiones. Muchas empresas en Matagalpa no crecen ni se desarrollan por falta de toma de disecciones eficaces y eficientes, lo cual es el resultado de que algo hace falta en el ámbito de comunicación gerencial, de hecho, este un aspecto muy importante que a menudo se pasa por alto, dejando de un lado una de las principales oportunidades de éxito en las empresas. Este tema debe ser analizado detenidamente para poder valorar la comunicación gerencial y la toma de decisiones.

Sobre temas relacionados con esta investigación se encontraron algunos antecedentes que sirvieron de guía, proporcionando una idea más clara sobre el objeto de estudio y su relevancia en el entorno organizacional, los cuales son los siguientes:

*A nivel Internacional:*

Colombia, Universidad de la sabana, (López, 2011) realizó una investigación bajo el tema “Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones” con el objetivo de Analizar el tratamiento inmediato que se le da a los asuntos de la comunicación en la empresa

por parte de la gerencia”. Como resultado se obtuvo que el comunicador gerencial debe reconocer que su trabajo es pura gestión, y que del conocimiento de su negocio, de su perspectiva sobre diversos temas y del lineamiento de las estrategias para la consecución de objetivos dependerá su reconocimiento profesional, y como es lógico la obtención de beneficios de la empresa; por lo tanto la comunicación no es un asunto que se pueda negociar, existe o no existe, este planteamiento deja clara la dimensión gerencial que debe tener la comunicación gerencial en cualquier organización.

*A nivel centroamericano:*

San José, Costa Rica, (*Miranda 2009*) Se realizó una tesis para optar a una maestría en gerencia de calidad con el tema: “Análisis del clima organizacional del Hospital Calderón Guardia en el tercer trimestre del periodo 2009”. Con el objetivo de Presentar un análisis de la percepción del clima y la comunicación organizacional. Como resultado se obtuvo que se le debe dar real importancia a la comunicación puesto que el clima organizacional depende de una comunicación eficiente que promueva una buena relación entre los miembros trabajadores del hospital y a su vez la información relevante y necesaria para uso gerencial.

*En trabajos monográficos a nivel de UNAN-MANAGUA:*

(*Castillo Urbina, 2013*) Realizó una tesis bajo el tema “Sistema de soporte de decisiones en el área de comercialización de supermercados la Matagalpa” con el objetivo de desarrollar un sistema de soporte de decisiones que aporte a la toma de decisiones de la gerencia de supermercados la Matagalpa. Como resultado se evidencio que era necesario un soporte de toma de decisiones para que estas fueran eficientes hacia el logro de objetivos organizacionales.

Este trabajo se realizó bajo el propósito de analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa, de tal forma que sirva como aporte a la gerencia, proporcionándole una visión clara del estado en el que se encuentra la comunicación

y cómo esta tiene repercusiones en la toma de decisiones, posibilitando así una mejora continua que permita a la organización avanzar hacia el éxito.

Según su enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa con elementos cualitativos. “En una investigación cuantitativa se parte de una problemática de estudio completa, define y selecciona una muestra, recolecta datos y los analiza para hacer un reporte de los resultados” (Hernández, 2014, pág. 7).

Refiere que una investigación cuantitativa es aquella que utiliza técnicas de recolección de datos de forma probabilística a través de instrumentos que posteriormente analiza para llegar a sus resultados.

La presente investigación es cuantitativa puesto que se realizó la selección de una muestra para obtener datos relevantes sobre la temática abordada por medio de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa.

“Una investigación cualitativa utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación y puede revelar nuevas interrogantes en el proceso de la investigación” (Hernández, 2014, pág. 4).

Según el autor una investigación cualitativa es aquella que utiliza medios de recolección de datos cualitativos para contestar las interrogantes que se hace el investigador.

Este trabajo investigativo posee elementos cualitativos puesto que se hizo uso de dos instrumentos de tipo cualitativo para obtener la información, los cuales fueron: una entrevista al gerente y una guía de observación aplicada a la empresa por parte de la autora.

“Esta investigación es una investigación aplicada ya que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, con idea de consolidar el saber” (Rodríguez , 2018).

Según lo referido por el autor una investigación aplicada pretende aplicar conocimientos previos sobre un fenómeno o situación para poder darle mayor validez a la información, de manera tal que se complemente la teoría con la realidad.

Esta investigación fue aplicada a la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia.

Según su nivel de profundidad esta es una investigación de tipo descriptivo.

Para *(Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)* “una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.”

Así mismo se puede inferir que la investigación descriptiva se trata de describir y especificar partes importantes que componen a una variable que se encuentra en estudio para su posterior análisis.

De igual manera este trabajo investigativo es de tipo descriptivo pues se especificaron rasgos importantes como indicadores relevantes de las dos variables objetos de estudio, las cuales son la comunicación gerencial y la toma de decisiones.

Según su diseño esta investigación es no experimental ya que “esta es donde no se controlan ni manipulan las variables de estudio y se realiza en un ambiente controlado, donde solamente se observan y estudian fenómenos obteniendo datos directamente para posteriormente hacer un análisis” *(Montano, 2018)*.

Según la afirmación anterior una investigación no experimental es aquella en donde si es necesario el investigador visita el lugar donde sucede el fenómeno, lo observa y lo estudia sin manipular las variables a modo de experimento, es decir, obtener la información precisa de forma directa.

Este estudio se realizó por medio de la aplicación de instrumentos para obtener información clara y precisa sobre las variables sin existir ninguna manipulación hacia ellas y se observó de forma directa, lo que permitió obtener datos importantes que posteriormente fueron analizados, es por ello que se deduce que este trabajo es no experimental.

Según su extensión en el tiempo este trabajo investigativo es de corte transversal. “Es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento

determinado. La investigación transversal limita la recogida de información a un periodo” (Montano, 2015).

El alcance de una investigación establece un límite de hasta dónde va a llegar, corresponde al periodo en el que se llevara a cabo la investigación de las variables.

El alcance de este trabajo es de corte transversal, ya que refiere a un tiempo definido para la investigación, el cual es el primer cuatrimestre del año 2019.

De acuerdo con Fracica (1998) población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las actividades de muestreo” citado por (Bernal, 2010, pág. 160).

Refiere que población es un conjunto de elementos que contienen características comunes a los que se refiere o dirige la investigación.

La población en estudio para esta investigación se compone de 12 trabajadores de la empresa Venta de materiales de construcción y servicio de transporte Hermanos Valdivia.

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

Según el autor la muestra es la proporción de la población en la que se pretende realizar un estudio acerca de la temática, a partir de la aplicación de algún instrumento que permita obtener datos medibles.

En este caso la muestra de esta investigación es el 100% de la cantidad de trabajadores, es decir, 12 empleados, muestra que fue determinada por el muestreo probabilístico en la utilización de la siguiente formula:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra = ?

N: tamaño de la población = 12

Z: Nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso

LE: Precisión (error máximo admisible)

$$n = \frac{(12) (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(12 - 1)(0.05^2) + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(46.0992)(0.25)}{0.0275 + 0.9604}$$

$$n = \frac{11.5248}{0.9879}$$

$$n = 11.66 = 12$$

Para la extracción de datos se utilizaron métodos científicos y empíricos. “El método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para una comunidad científica” (Bernal, 2010, pág. 68).

En efecto el método científico es un conjunto de pasos que conforman un procedimiento basado en la medición, el cual debe estar sujeto a principios de razonamiento para poder ser aceptados como válidos.

El presente trabajo investigativo se realizó por medio de este método puesto que se desarrolló gracias a la aplicación de instrumentos medibles como lo es la encuesta dirigida a los trabajadores.



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

En ese sentido, este método va de lo general a lo particular, es decir, se parte de una o varias premisas y estas se descomponen para llegar a la conclusión de un hecho en particular.

En esta investigación se partió de las dos variables en estudio, las cuales se descompusieron en indicadores por medio de la operacionalización de variables para así poder llegar a la conclusión de cada uno de ellos por medio de su conceptualización y la comparación de esta con los resultados arrojados por los instrumentos aplicados.

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 hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010, pág. 59).

Es un método que va de lo particular a lo general, es decir permite llegar a una conclusión general por medio del estudio de hechos particulares.

Así mismo en este trabajo se utilizó este método al estudiar cada uno de los indicadores, relacionándolos y llegando a una conclusión general a cerca de sus dos variables.

Método sintético: “Logra los componentes dispersos de un objeto de estudio en su totalidad” (Bernal, 2010, pág. 60).

Este es un proceso de razonamiento que trata de unir un todo, dicho en otras palabras, es una forma de sintetizar mucha información en una conclusión o concepto claro y conciso de menor tamaño.

En efecto en esta investigación se manejó una gran cantidad de información la cual se fue depurando hasta llegar a quedarse con la información realmente necesaria para dar respuesta a las preguntas que se hizo la autora y elaborar conclusiones.

Método empírico: “Este método sugiere que la información es obtenida mediante la experiencia u observación, con el fin de responder una pregunta específica o una hipótesis” (Says, 2018).

La autora refiere que este método trata de llegar a una conclusión por medio de datos obtenidos a través de la observación directa y de vivir la experiencia, es decir es un método directo que solamente consta con la percepción que tiene el investigador a cerca del objeto de estudio.

En este trabajo se realizó una guía de observación directa aplicada a la empresa, en donde se pudieron observar situaciones que permitieron una conclusión de cada indicador la cual concordó con la información recolectada por la encuesta y la entrevista.

Para la recolección de información, se aplicaron tres instrumentos de investigación como lo son: una encuesta, una entrevista y una guía de observación directa, con el fin de dar respuesta a las preguntas directrices comparando el resultado de cada uno de dichos instrumentos y obteniendo así un resultado que permitió el logro de los objetivos.

Entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, 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 (Bernal, 2010, pág. 194)

Refiere que la entrevista es un instrumento utilizado para obtener información directamente de un entrevistado, en donde este responde a un cuestionario de preguntas abiertas que el entrevistador ya tiene establecidas.

Para realizar este trabajo fue necesario aplicar una entrevista al gerente de la empresa, abordando preguntas previamente diseñadas sobre la temática en cuestión abordando sus dos variables.

Encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010, pág. 194).

Una encuesta es un procedimiento en el que el investigador recopila datos, mediante un cuestionario diseñado con el fin de obtener información específica de los sujetos encuestados, los datos se recolectan realizando un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa.

En este trabajo investigativo se aplicó una encuesta dirigida al total de trabajadores de la empresa mediante la cual se pudo obtener información sobre la opinión de estos sobre la temática y sus dos variables.

Observación directa, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (Bernal, 2010, pág. 194).

En síntesis, este instrumento pretende obtener información por medio de la observación directa del investigador hacia los aspectos que la empresa posee en cuanto a la temática abordada y la forma en la que los individuos interactúan en función de ella.

En este trabajo se utilizó esta técnica o instrumento para obtener datos de realidad, en donde se pudo percibir e interpretar el objeto de estudio a modo observatorio por parte del equipo investigador.

Para la obtención de la información se utilizaron fuentes de investigación, las cuales según (Valencia, 2015) “son todos aquellos recursos que contienen datos formales e informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: Primarias, Secundarias, Terciarias”.

Refiere la mencionada autora que en una investigación es necesario utilizar fuentes, ya sean documentos escritos o multimedia, los cuales faciliten la recogida de información.

En la presente información se utilizaron fuentes primarias como tesis e investigaciones antecedentes; secundarias como: libros, diccionarios, revistas y blogs webs; y terciarias tales como: bibliografías de referencia.

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

Para la autora el procesamiento y análisis de los datos obtenidos es un procedimiento que se sirve de algún programa para la organización de la información, medio que permita una mayor comprensión de los datos para su posterior análisis.

Para el procesamiento y análisis de la información se trabajó con el programa EXCEL a fin de realizar un análisis estadístico por medio de gráficos que posibilitaran una mayor comprensión de la situación de la empresa en términos de comunicación gerencial y toma de decisiones.

## II. JUSTIFICACION

El presente tema de investigación abarca la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019 y tiene como propósito analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia.

Dicha temática es de gran importancia, ya que en el mundo cambiante y globalizado en el que vivimos se sabe que la comunicación es la base del buen funcionamiento para cualquier empresa, de esta, depende su éxito o fracaso, pues a medida que se comunican de forma correcta todos los aspectos organizacionales se podrán realizar las tareas de forma eficaz y eficiente, así mismo es de vital importancia la toma de decisiones, tomando en cuenta que si estas se encuentran bien fundamentadas, analizadas y valoradas van a asegurar la prevalencia, el crecimiento, el desarrollo y buen funcionamiento de la organización.

El impacto de esta investigación se reflejará en las acciones a tomar por parte de la gerencia de la empresa, al tomar en cuenta las conclusiones de este trabajo en donde se habrá valorado la comunicación gerencial existente y la toma de decisiones, de manera que se pueda mejorar en estos dos aspectos fundamentales del desarrollo de la organización.

Este trabajo investigativo será de gran utilidad para la empresa, mostrándole una visión clara de la comunicación y la toma de decisiones, funcionara como guía para las empresas que empiezan a surgir y brindara información a futuros investigadores, tanto docentes como estudiantes de carreras de Ciencias Económicas de Facultad Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN Managua, se podrá utilizar como fuente bibliográfica, operacionalización de variables para investigaciones relacionadas y para comparar resultados de otras investigaciones. Esta investigación representa para la autora su esfuerzo máximo para obtener su título de grado.

### III. OBJETIVOS

#### **General**

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

#### **Específicos**

1. Describir los tipos de comunicación gerencial y barreras que se presentan en la empresa.
2. Explicar el proceso de toma de decisiones y los factores que influyen.
3. Valorar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### 4.1. Comunicación Gerencial.

Comunicación gerencial, pues, es el conjunto de esfuerzos de producción, distribución y uso tanto individual como en conjunto, de información que apoyan el cumplimiento de la misión organizacional por medio del desempeño de los equipos de la empresa o institución. Estos equipos logran, individualmente y en conjunto, generar riqueza de la escasez de recursos por medio de acciones individuales e interacciones colectivas en pequeños grupos (*Nosnik, 2001, pág. 73*).

De igual manera la comunicación en la empresa, debe establecer algo en común compartiendo conocimientos con el fin de lograr una buena organización donde todos se dirigen en una misma dirección y logrando los objetivos establecidos. La comunicación permite al ser humano demostrar su conducta, sus emociones, sus deseos e interactuar con el otro, ella es una base fundamental del trabajo en equipo, es por ello que es imprescindible que los gerentes fomenten una buena comunicación gerencial para lograr los objetivos organizacionales.

La afirmación anterior se aplica a la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia”, donde la gerencia busca un desarrollo permanente en términos del servicio que brindan, según el gerente se trata de establecer una comunicación asertiva que promueva el liderazgo, la calidad, el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y el aprendizaje permanente para que la empresa responda con calidad total a los clientes.

#### 4.1.1. Tipos de Comunicación

##### 4.1.1.1 Comunicación interpersonal

“Cuando el emisor y el receptor tienen diferentes tradiciones culturales, puede resultar una mala comunicación, que a su vez puede ocasionar una disminución de la moral, trabajo en equipo inefectivo e impactos negativos sobre la productividad organizacional” (*Charnov, 2008, p. 365*).

Refiere el mencionado autor, que cuando las personas tienen diferentes tipos de culturas, costumbres, ideologías y grupos sociales, estas pueden mal interpretar la información transmitida por el emisor obteniendo así una mala coordinación, de tal manera que no se logren los objetivos planificados. Es pues la comunicación interpersonal, el traspaso de información entre personas de diferentes tipos y que tienen diferentes puntos de vista.

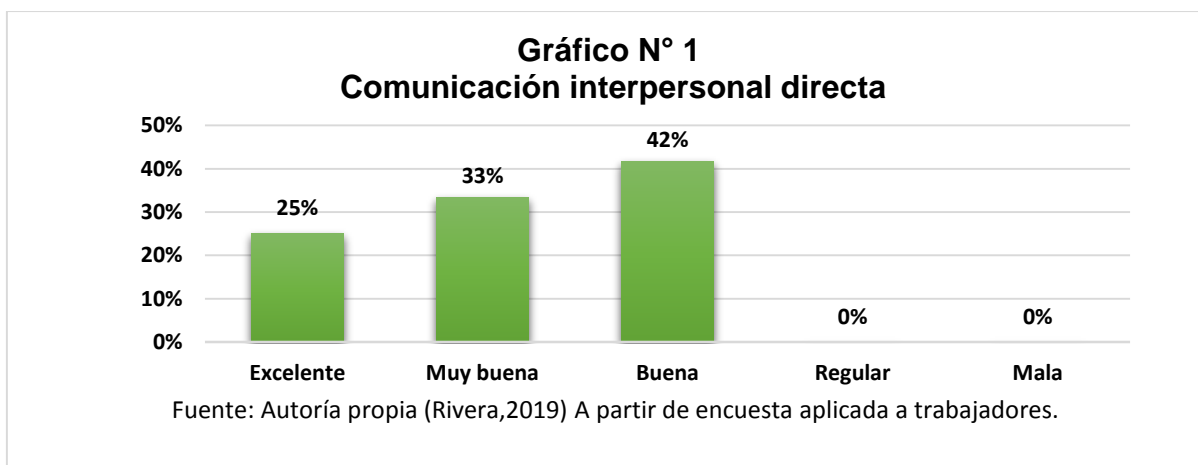
Es por ello que en la empresa “Venta de materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” el gerente enfrenta una tarea difícil, debe de saber con exactitud lo que desea comunicar, procurando que el mensaje sea lo más claro y conciso posible, de esta manera evitara la confusión causada por la complejidad del mensaje, al darse a entender con un vocabulario acorde a su receptor, facilitando una comunicación efectiva.

#### **a. Interpersonal directa**

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

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

Tal como los autores refieren, este tipo de comunicación se da cuando existe un traspaso de información uno a uno y hay una respuesta inmediata, es decir, los involucrados generalmente se comunican de manera retroactiva.





Así lo demuestra la encuesta realizada en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia”, se encontró que un 42% de los trabajadores expresa que la comunicación entre jefe y subordinados es buena, el 33% describe que es muy buena y el 25% afirma que es excelente.

Por tanto, como se puede apreciar, la comunicación interpersonal directa en la empresa es muy satisfactoria, los datos proporcionados por el grafico demuestran que en efecto existe una comunicación asertiva entre jefe y subordinados. Según las palabras del gerente, la comunicación interpersonal directa se encuentra en forma excelente, puesto que se promueve una buena comunicación para una mejor comprensión de las actividades y tareas a realizar, así como las dudas, quejas y sugerencias del personal subordinado.

De igual manera se observó la forma en que se comunican directamente, notando que la relación se establece con cortesía, amabilidad, respeto mutuo y confianza, es por ello que la empresa debe seguir esforzándose por mantener e incrementar este nivel de comunicación.

#### **b. Interpersonal indirecta**

Para (Zuñiga, 2018), “La comunicación interpersonal indirecta es la que busca informar o hacer llegar un mensaje sin esperar una respuesta de la contraparte”.

Según (Pavia, 2014) “Se reconoce por tener como base un instrumento o herramienta de por medio, el receptor y el emisor están a distancia. Esta puede ser de forma personal por medio del teléfono, comunicación impresa, chat, correo electrónico, etc”.

Según la afirmación anterior la comunicación interpersonal indirecta es aquella que no se da en el mismo tiempo, es decir, no existe una respuesta inmediata de la contraparte, lo que lleva a la conclusión que esta se da a través medios físicos o digitales los cuales pretenden hacer llegar un mensaje sin esperar su inmediata retroalimentación, tal es el caso de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” puesto que se utilizan medios de

comunicación tales como: carteles, circulares, memorándum, chat y correo electrónico.



En los datos arrojados por el gráfico número 2, se evidencia que el 8% de los encuestados aseguran que en la empresa se utilizan carteles, así mismo se observa que la empresa hace uso de circulares, afirmándolo el 33% de los trabajadores, el 25% reconoce que se hace uso del memorándum, mientras que el 58% de los encuestados dice comunicarse tanto con su jefe como con sus compañeros de trabajo por medio del chat, de igual manera esta empresa goza de los beneficios que le otorga el correo electrónico, tal afirmación se respalda con un 17% quienes dicen utilizarle como medio de comunicación representa más seriedad y formalidad.

Por su parte la gerencia refiere que en efecto en la empresa se utilizan diferentes medios para comunicar de forma indirecta, describe que se utiliza mucho la comunicación vía digital para hacer llegar un mensaje o información, ya sea por su parte o por parte de los trabajadores.

Según lo observado se puede afirmar que la empresa utiliza todos los medios expuestos por los trabajadores, sin embargo se observó que el medio que resalta o predomina en la comunicación de la empresa es el chat. Por los antes expresado se

hace necesario que la empresa realice mayor uso de los correos para comunicar a sus colaboradores aspectos importantes y que queden registradas las evidencias.

#### **4.1.1.2. Comunicación organizacional**

“La perspectiva organizacional considera la efectividad de la comunicación como una función de la estructura organizacional” (*Charnov, 2008, p. 387*).

Lo anterior refiere que es una función esencial del gerente de la organización tener y procurar una comunicación eficiente, ya que en dependencia de la efectividad de la comunicación se verán reflejados los resultados de muchos procesos incluida la toma de decisiones.

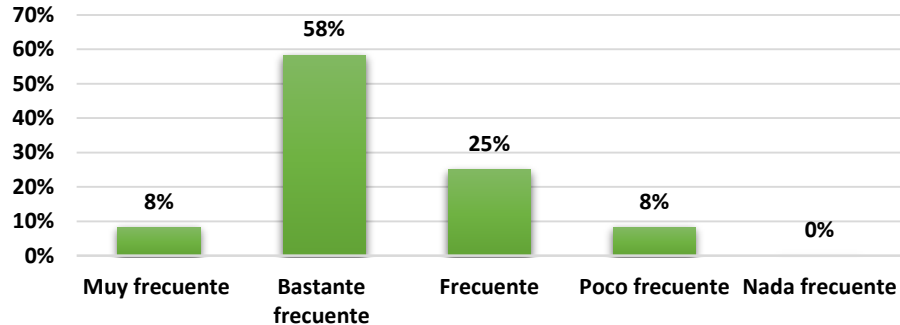
De igual manera la información que es transmitida en la organización se utiliza para la planeación y la toma de decisiones y de esta manera se van identificando problemas y logrando resultados positivos para la misma, de esta forma la comunicación en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” es uno de los puntos más importantes y críticos pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades. En referencia a los antecedentes de este trabajo se afirma que la comunicación gerencial no es un asunto que se pueda negociar, existe o no existe, de tal forma que si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos se corre el riesgo de llegar a puntos críticos, todo esto generaría un clima organizacional tenso y poco productivo.

##### **a. Comunicación ascendente**

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

La comunicación ascendente es aquella que se da como la palabra lo dice, en acenso, esto quiere decir que existe cuando los empleados se comunican con el gerente (De abajo hacia arriba).

**Gráfico N° 3**  
**Comunicación Ascendente**



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico número 3 refleja que el 8% de los trabajadores refieren comunicarse muy frecuentemente con su jefe, el 58% lo hace de manera bastante frecuente, el 25% de forma frecuente, mientras que un 8% expresa que su comunicación con la gerencia es poco frecuente, en síntesis se puede deducir que la comunicación ascendente se presenta de forma bastante frecuente, sin embargo existe una pequeña parte que prácticamente no se comunica.

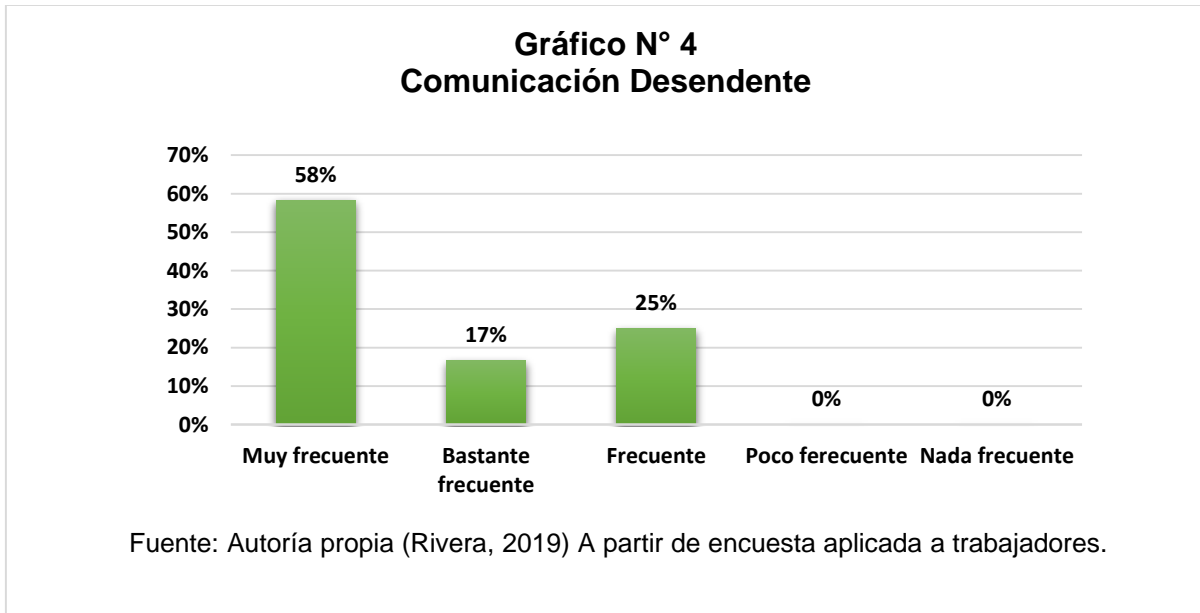
El gerente expone que la comunicación ascendente es muy buena, que todos sus colaboradores tienen la confianza de poner en manifiesto sus dudas y sugerencias.

En cuanto a lo observado por la autora se pudo evidenciar que algunos empleados de puestos administrativos se comunican sin ningún problema, en cambio los obreros lo hacen de forma pasiva, es por ello que sería importante que se utilizara un buzón de quejas y sugerencias en la empresa.

#### **b. Comunicación descendente**

“Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados” (*Goldhaber, 1978*).

El autor refiere que la comunicación descendente se presenta en el mismo orden de la estructura organizacional, obedeciendo a la jerarquía de su organigrama, de arriba hacia abajo.



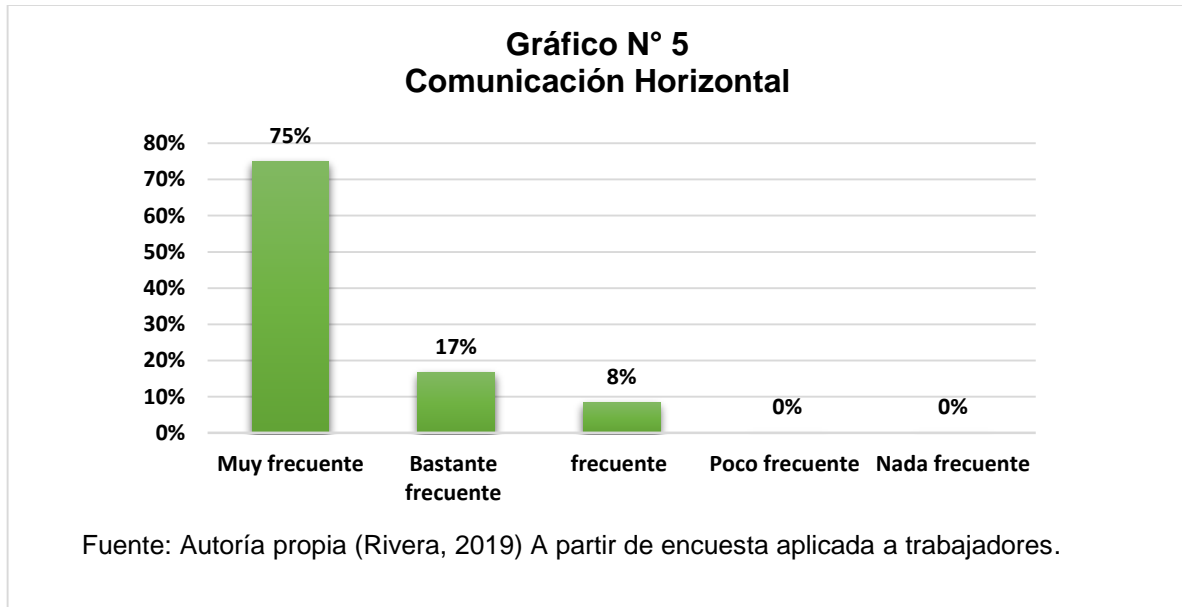
Según el gráfico número 4, un 58% de los colaboradores de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” afirman que la comunicación desde el gerente hacia ellos se presenta de manera muy frecuente, el 17% bastante frecuente y un 25% asegura que se da de manera frecuente, en relación a estos datos se puede decir que la comunicación que establece el gerente con sus subordinados es muy frecuente, en este aspecto la empresa se encuentra en buen estado.

El gerente aporta que el trata de comunicarse con sus subordinados de la manera más acorde a sus labores, de tal forma que las actividades puedan ser percibidas de manera que se cumplan a cabalidad; se pudo observar que es notoria la relación comunicativa por parte del gerente por lo que este debe seguir posibilitando esta situación, puesto que da buenos resultados en la eficiencia de las labores.

### **c. Comunicación horizontal**

Según (Robbins & Coulter, 2014) “La comunicación lateral es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional”.

Este tipo de comunicacion organizacional es la que se da a nivel lateral, es decir, entre los empleados de la misma area o departamento, o del mismo nivel organizacional.



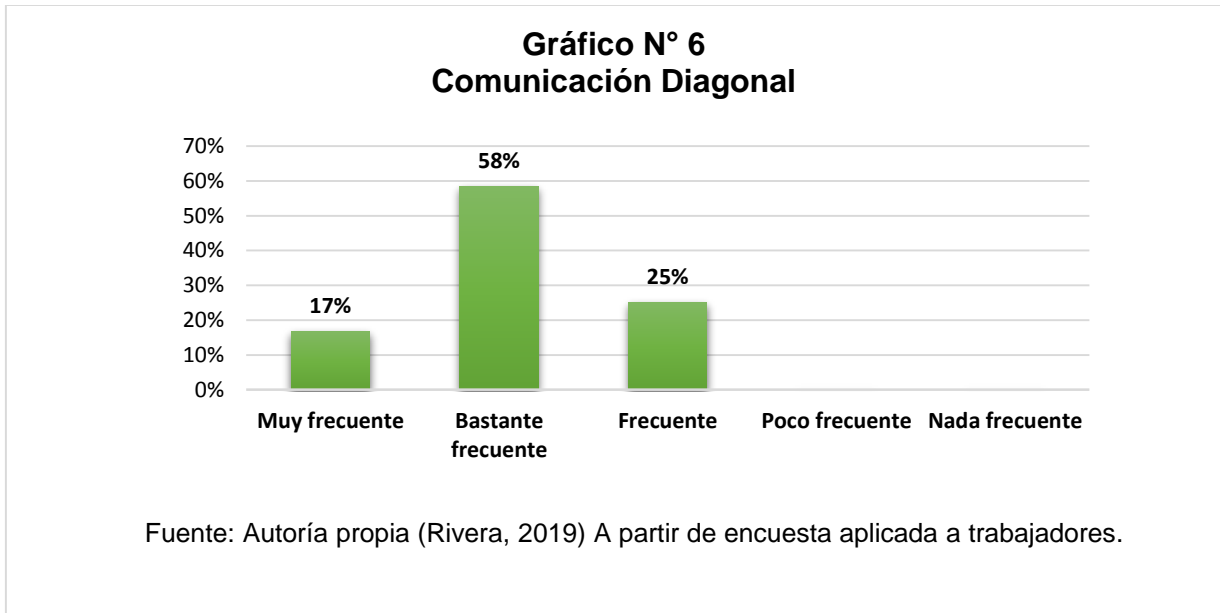
El gráfico número 5 muestra que un 75% de los trabajadores del mismo nivel se comunican muy frecuentemente, el 17% bastante frecuente y el 8% expresa que lo hace de manera frecuente, lo que evidencia que en terminos de comunicación lateral la empresa tiene una frecuencia bastante buena, la cual posibilita un buen ambiente en el trabajo y mejor comprencon de las labores.

Según las palabras del gerente el personal del mismo nivel se comunica de manera fluida y nunca se ha presentado ningun problema en dicho ambito, por parte de la autora se observó que la comunicación entre personal de la misma área de trabajo realmente se establece de manera muy frecuente y es fluida, es por ello que se debe seguir procurando una buena comunicación entre compañeros de la misma área de trabajo para suministrar apoyo, coordinar actividades y evitar conflictos o problemas.

#### **d. Comunicación diagonal**

Para (Robbins & Coulter, 2014) “La comunicación transversal es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales”.

Tal como lo manifiesta el autor la comunicación diagonal no se limita al mismo nivel organizacional ni a la misma area, sino que involucra a los diferentes niveles de la organización al comunicarse unos con otros.



Según el gráfico número 6 el 17% de los trabajadores de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” describe comunicarse muy frecuentemente con su compañeros de las diferentes areas, el 58% refiere que bastante frecuente y un 25% dice hacerlo de manera frecuente, esto es importante puesto que en la organización debe haber una buena comunicación transversal que permita tanto el éxito en la producción como en el servicio que se ofrece.

El gerente afirma que su personal se comunica bien y prueba de eso es que desarrollan bien el trabajo en equipo. En esta empresa la comunicación diagonal es fundamental para el proceso de toma de decisiones puesto que es aquí donde se obtiene la mayor parte de información, los trabajadores deben comunicarse para lograr el objetivo común, el cual es encaminar a la empresa hacia el éxito, es decir la empresa debe procurar una comunicación acertiva entre su personal para facilitar las decisiones programadas y evitar problemas que hagan necesaria una decisión no programada.

#### **4.1.1.3. La comunicación administrativa**

Según (*King, 2012*) El objetivo de la comunicación administrativa es que se desarrollen metas a largo plazo, que el trabajador sepa y entienda lo que se le está informando y ejecute su trabajo eficazmente, esta se clasifica en interna y externa; la primera es la que se genera entre los miembros de una misma empresa, la segunda se origina entre uno o varios miembros de una empresa y personas que no pertenecen a la misma.

Refiere que la comunicación administrativa tiene un objetivo claro y preciso el cual es informar eficazmente al trabajador para que este pueda realizar sus tareas de la forma correcta todo encaminado al logro de los objetivos a largo plazo.

En ese sentido, dentro de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” se puede ver como el medio en el que el gerente hace llegar la información que los empleados o subalternos requieren para el ejercicio de sus funciones y que estas vayan de la mano con los objetivos a largo plazo, además se puede dar para hacer llegar un mensaje al ambiente externo de la organización ya sea a los clientes, proveedores u otros grupos de interés de la empresa. Esta comunicación se aplica por medio de los siguientes grupos:

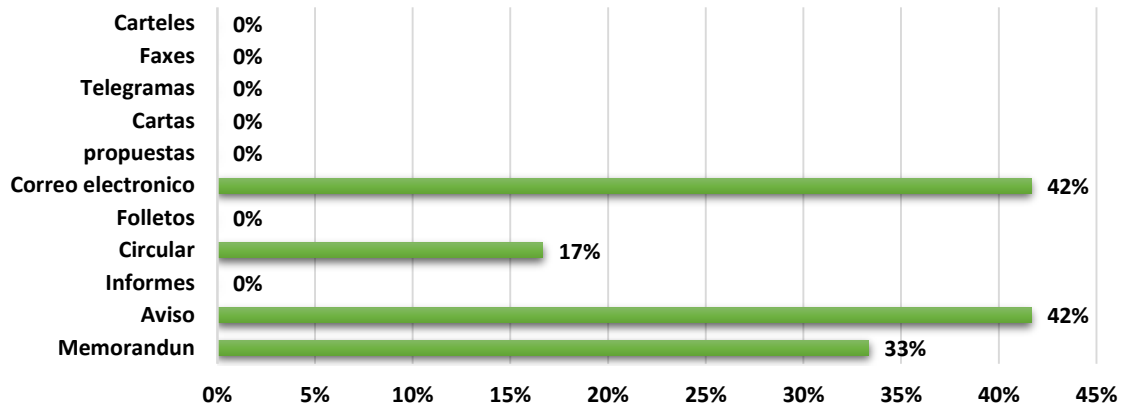
##### **a. La comunicación escrita.**

Según (*Padilla, 2017*) “La comunicación escrita en la empresa no es algo habitual, sino vital para transmitir información seria de manera confiable, actualmente se utilizan convocatorias, actas, informes, cartas comerciales, circulares, memorándum, pedidos, albaranes, facturas, etc”.

Lo cual quiere decir que de forma escrita se posibilita una comunicación más clara y precisa en términos de seriedad, tal como información que requiere mayor credibilidad ya que tiene la ventaja de proporcionar registros, referencia y servir como justificante, sin embargo tiene la desventaja de no ser comprendida correctamente.



**Gráfico N° 7  
Comunicación Escrita**



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.

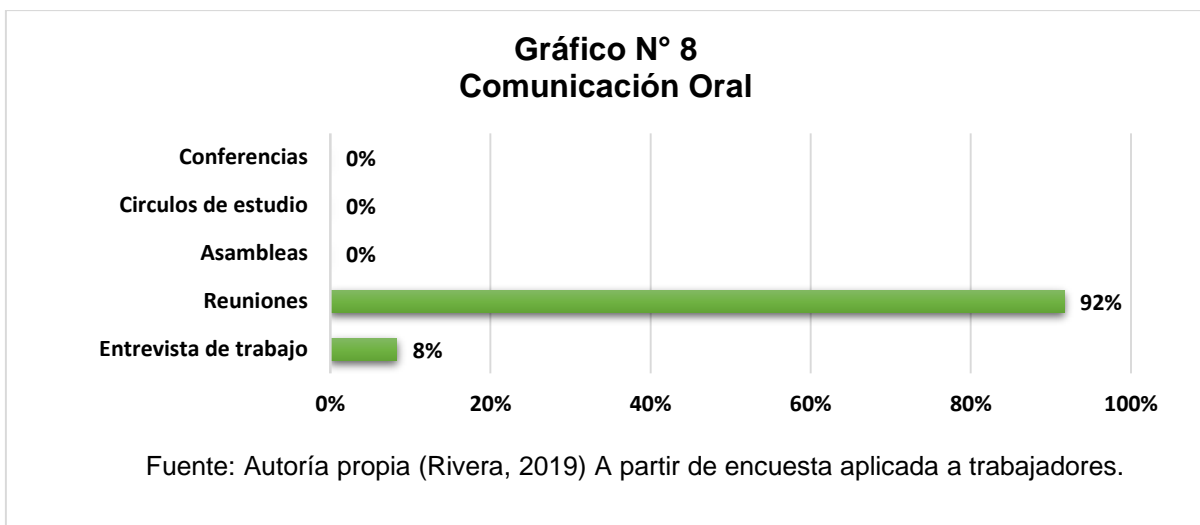
El gráfico número 7 refleja que un 33% de los trabajadores de la empresa “Venta de materiales de construcción y servicio de transporte Hermanos Valdivia” describen que en la empresa se utiliza el memorándum, un 42% asegura que se hace uso de los avisos para transmitir un mensaje, el 17% dicen que se utiliza la circular y el 42% hace referencia al correo electrónico, mientras que ninguno dijo haber observado que se utilicen otros medios como los carteles, las cartas, propuestas, folletos e informes, estos resultados reflejan pobreza en la comunicación escrita, puesto que son pocos los medios utilizados y solamente el correo electrónico se utiliza con frecuencia.

Para la gerencia este tipo de comunicación es una de las más importantes, ya que es la que posee valor legal y se considera como soporte de toda la información y sus sistemas. Se observó que esta empresa debería utilizar medios como los informes que son esenciales al momento de tomar decisiones, así como los carteles y los folletos a la hora de comunicar un mensaje a los empleados a cerca de sus labores.

## b. La comunicación oral.

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

Con referencia a las palabras de los autores se puede deducir que posibilita el rápido intercambio de información; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos; en una interacción cara a cara se puede notar el esfuerzo y una reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia, de igual manera esta comunicación facilita la comprensión de las situaciones o problemáticas.



Según el gráfico número 8, la comunicación oral en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” se presenta únicamente en reuniones con un 92% de incidencia y por entrevistas de trabajo en un 8%, mientras tanto no se realizan conferencias, asambleas ni círculos de estudio.

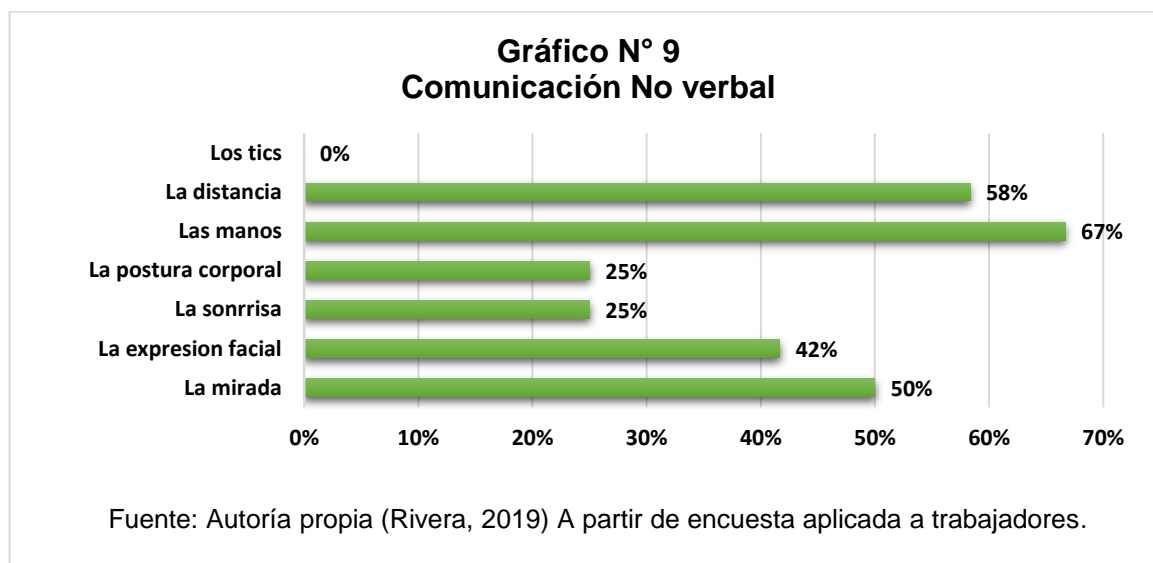
El gerente establece que la comunicación oral para aspectos relevantes se da por medio de reuniones que se celebran a fin de comunicar algo al personal, y que dicho mensaje sea comprendido totalmente, la autora observa que es importante que en la empresa se realicen reuniones, pues por medio de estas se recibe un mensaje

mucho más claro, sin embargo la empresa debería implementar otras formas que le permitan hacer lo mismo de forma más dinámica, esto posibilitaría la obtención de información valiosa para la toma de decisiones.

### c. Comunicación no verbal

Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuertes que las palabras. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 465).

La afirmación anterior indica que la comunicación no verbal puede verse o entenderse como el conjunto de acciones que definen las expresiones corporales, las cuales hablan por sí solas y envían un mensaje a las demás personas, dicho mensaje puede o no ser congruente con el lenguaje verbal, llegando a ser mucho más receptiva para las demás personas, de forma que deja evidenciados los verdaderos motivos e intenciones a cerca de la información o mensaje que se quiere transmitir. Este tipo de comunicación pone al descubierto el criterio del emisor ante el receptor.



El gráfico número 9 muestra que el 50% de los trabajadores de la empresa “Venta de materiales de construcción y servicio de transporte Hermanos Valdivia” indican

que se comunican por medio de la mirada, un 42% establece que mediante la expresión facial, un 25% asegura que se utiliza la sonrisa y de igual forma un 25% la postura corporal, el 67% aporta que son más utilizadas las manos para expresarse y transmitir información, sin embargo un 58% expresan que la distancia es el principal motivo para comunicarse por señas en cuanto a su ubicación en la empresa.

El gerente afirma que la comunicación por señales es bastante utilizada debido a la distancia entre los que se comunican. Por todo lo expuesto se puede deducir que en la empresa si se utiliza la comunicación no verbal y que esta se encuentra en buen estado puesto que los colaboradores la utilizan y se entienden entre sí, esto es importante puesto que es una forma de superar ciertas barreras que se presentan en la organización.

#### **d. Comunicación audiovisual**

Para (*Piquer, 2016*), Con la revolución audiovisual de los últimos años, llegaron nuevos medios y soportes para producir y difundir este contenido. Su rápida evolución desde entonces ha obligado a las empresas y a todos los emisores de contenido audiovisual a renovarse y adaptarse constantemente. Por lo tanto, durante estos procesos de adaptación y cambio, los principales medios de comunicación son:

- Videos
- Imágenes
- Audios
- Televisión
- Internet

Según las palabras del autor la comunicación audiovisual se puede definir como la transmisión de mensajes audiovisuales a través de medios tecnológicos, que integran imágenes y otros elementos. La comunicación audio visual es bastante utilizada actualmente pues es la que va más de la mano con el uso de las tecnologías y los medios de comunicación, por lo tanto, es una comunicación

bastante eficiente ya que asegura una mejor comprensión del mensaje al utilizar medios tanto auditivos como visuales lo que la hacen una comunicación dinámica.

El en encuesta aplicada a trabajadores (Ver Anexo N°5) afirman que: el único medio audiovisual que se utiliza son las imágenes y llama la atención que este tipo de comunicación sea bastante utilizada en las empresas, puesto que el contenido audiovisual tiene un mayor impacto en la conducta de los receptores, según el gerente se utiliza el medio de las imágenes y se puede decir que el teléfono móvil también hace llegar contenido audiovisual a sus colaboradores. Cabe destacar que se vive en un mundo de incesantes cambios donde el lenguaje audio visual, ya ha traspasado las pantallas de televisión, inundado el internet y los dispositivos móviles, por lo tanto el gerente debe utilizarlos como una herramienta para transmitir información y comunicar de manera fácil y directa los mensajes, orientaciones e indicaciones convirtiendo este tipo de comunicación en una herramienta que facilite los procesos y sistemas de información entre equipos de trabajo.

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

Para (Aiteco, 2019) “Las barreras de la comunicación son aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar de modo imprevisible los mensajes transmitidos”.

Así mismo una barrera de la comunicación se refiere a una situación que no permite que el mensaje llegue y se comprenda de la manera correcta, es decir, es una perturbación de la información que el emisor pretende hacer llegar a un receptor.

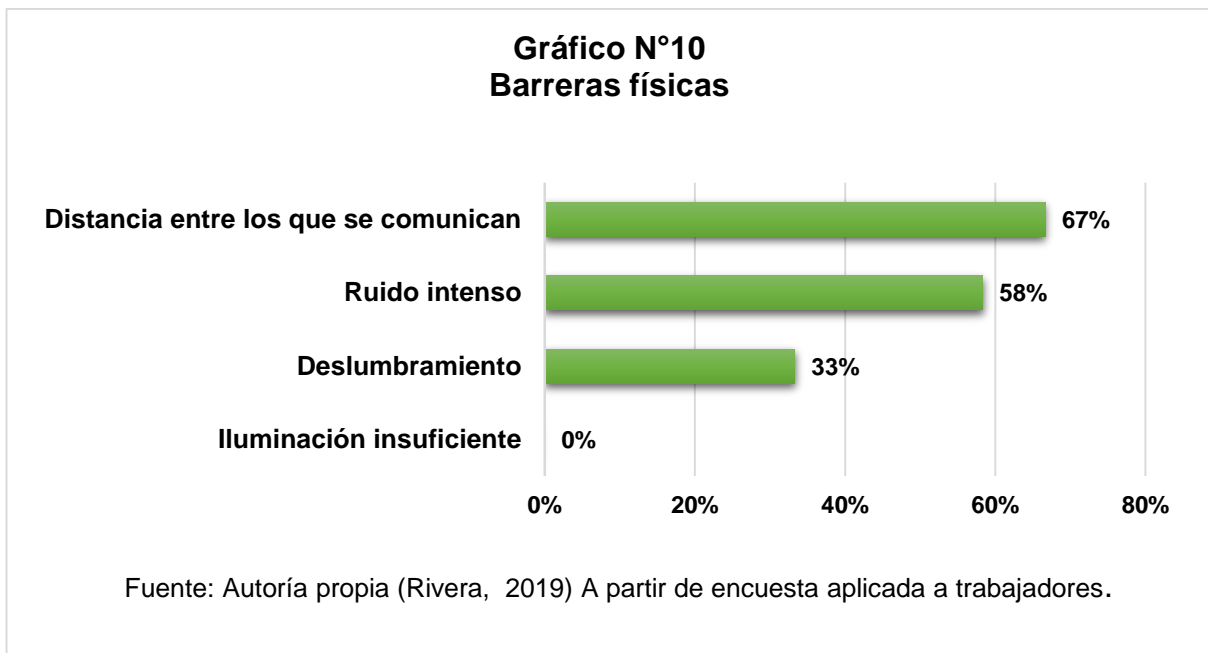
En efecto en la empresa “venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” como en todas las empresas existen barreras que deforman la información, sin embargo, lo importante es prestar real atención a las barreras que se presentan y posteriormente analizar de que forma se pueden enfrentar.

#### 4.1.2.1. Tipos de barreras

##### a. Barreras Físicas.

Para (Juarez, 2012) Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medioambiente, y que impiden una buena comunicación como por ejemplo: ruidos, mala iluminación, distancia, falta o deficiencia en los medios que se utilizan para transferir un mensaje.

Con respecto a las palabras de la autora, esto se puede dar cuando no existe un ambiente apropiado para la distribución de la información, lo que no permite que la comunicación se establezca de forma que el emisor comprenda correctamente el mensaje que se le quiere transmitir o cuando los dispositivos y canales utilizados se ven afectados por fallas, ruidos, distancia o iluminación.



Tal es el caso de la empresa "Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia" donde un 33% de los colaboradores afirma que la barrera física que se presenta es el deslumbramiento, un 58% describe que la comunicación se ve afectada por el ruido intenso y un 67% dice que la distancia entre los que se comunican es la principal barrera.

Para el gerente no existe ninguna barrera, puesto que las tareas siempre se llevan a cabo, en lo observado por la autora se pudo evidenciar que en efecto existe deslumbramiento por el tipo de infraestructura abierta que tiene el local, además se presenta el ruido intenso, ya que la ubicación de la empresa es a la orilla de una de las vías más transitadas de la ciudad y se observó que existe distancia entre los que se comunican. La gerencia puede eliminar la barrera de deslumbramiento, sin embargo las otras no, puesto que son propias del medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa, en este caso, utilizar una comunicación no verbal por medio de códigos establecidos entre los colaboradores puede proporcionar una mejora de la comunicación cuando se presentan dichas barreras.

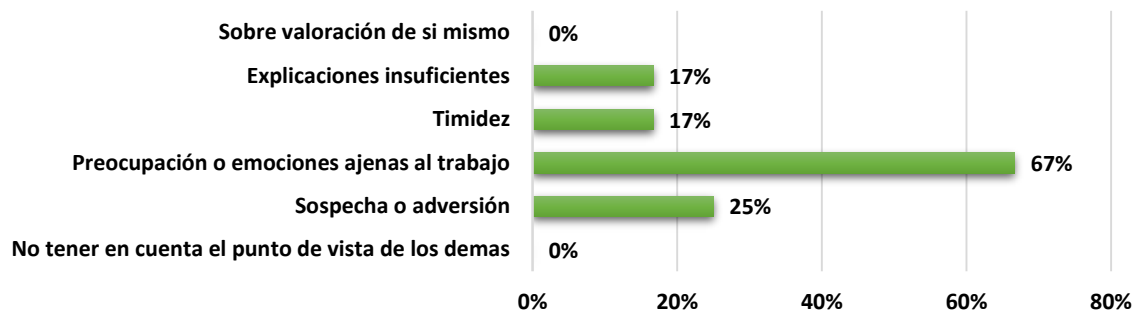
#### **b. Barreras Psicológicas.**

Para (*Chiavenato, 2001*) Barreras psicológicas, que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registros de la conciencia del trasmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.

Como complemento a lo citado anteriormente, hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo, etc (*Nuñez, 2011*).

En este sentido una barrera psicológica se refiere a la reacción que causa una información en el emisor, ya sea de agrado o rechazo, esta deficiencia puede darse debido a estados emocionales y a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice.

**Gráfico N° 11**  
**Barreras psicológicas**



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.

El gráfico número 11 muestra que el 25% de los trabajadores indican que en el traspaso de la comunicación han percibido sospecha o aversión, el 67% asegura que la principal barrera psicológica es que los trabajadores tienen preocupaciones o emociones ajenas al trabajo, un 17% describe tener timidez para comunicarse e igualmente que las explicaciones son insuficientes.

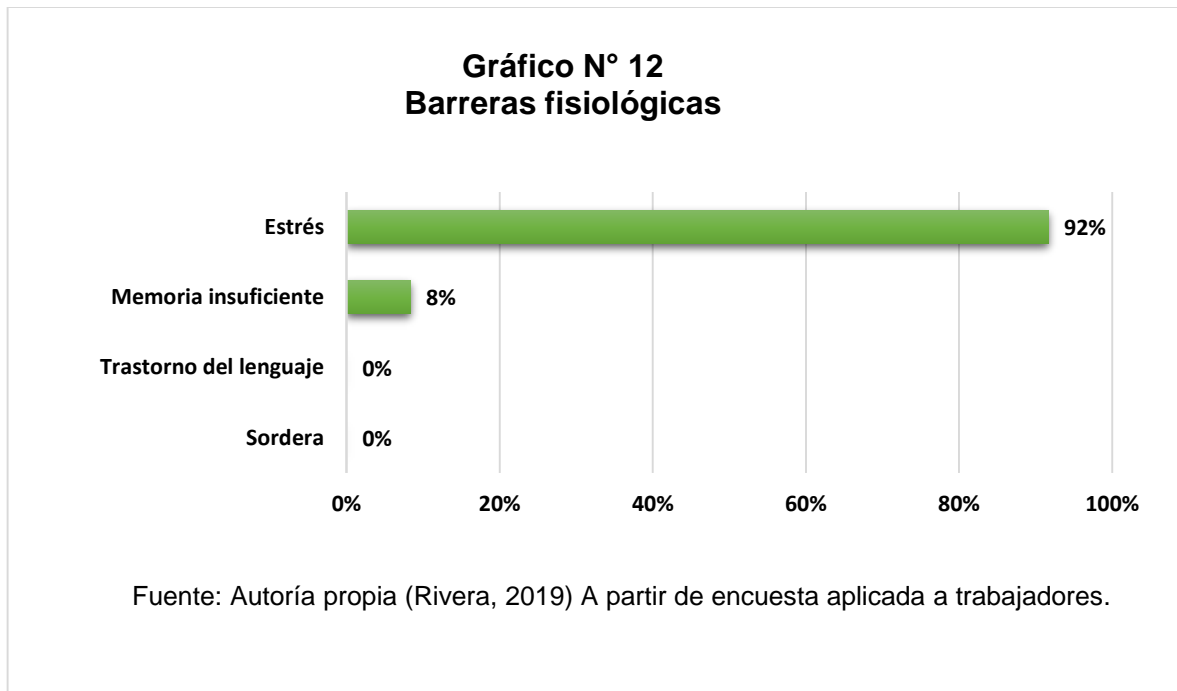
La gerencia afirma que las barreras psicológicas no existen dentro de la empresa, puesto que los trabajadores se muestran dispuestos al trabajo y lo realizan bien en su mayoría. Los conflictos se dan en todas las organizaciones por causa de la comunicación psicológica, pues cada miembro o receptor asume la información conforme a sus estados emocionales, en este caso el gerente tiene que lidiar con conflictos de interés, por lo tanto, se debe ser cuidadoso con la información y la forma en que esta se comunica para que el mensaje sea captado con total claridad y con la veracidad pertinente, tomando en cuenta que al tomar una decisiones se debe poner mucha atención a la reacción de los diferentes grupos de interés, entre los cuales se encuentra el personal de la empresa.

### **c. Barreras Fisiológicas.**

“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” (Gómez, 2011).



Al mismo tiempo tales defectos pueden afectar de forma parcial o total, por ejemplo, alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, el lenguaje, la escucha, la memoria y el estrés puede ser una barrera fisiológica bastante presente en las organizaciones.



Tal es el caso de la empresa puesto que un 92% describe que la barrera que existe en la comunicación es el estrés, así mismo el 8% asegura que se presentan casos de memoria insuficiente.

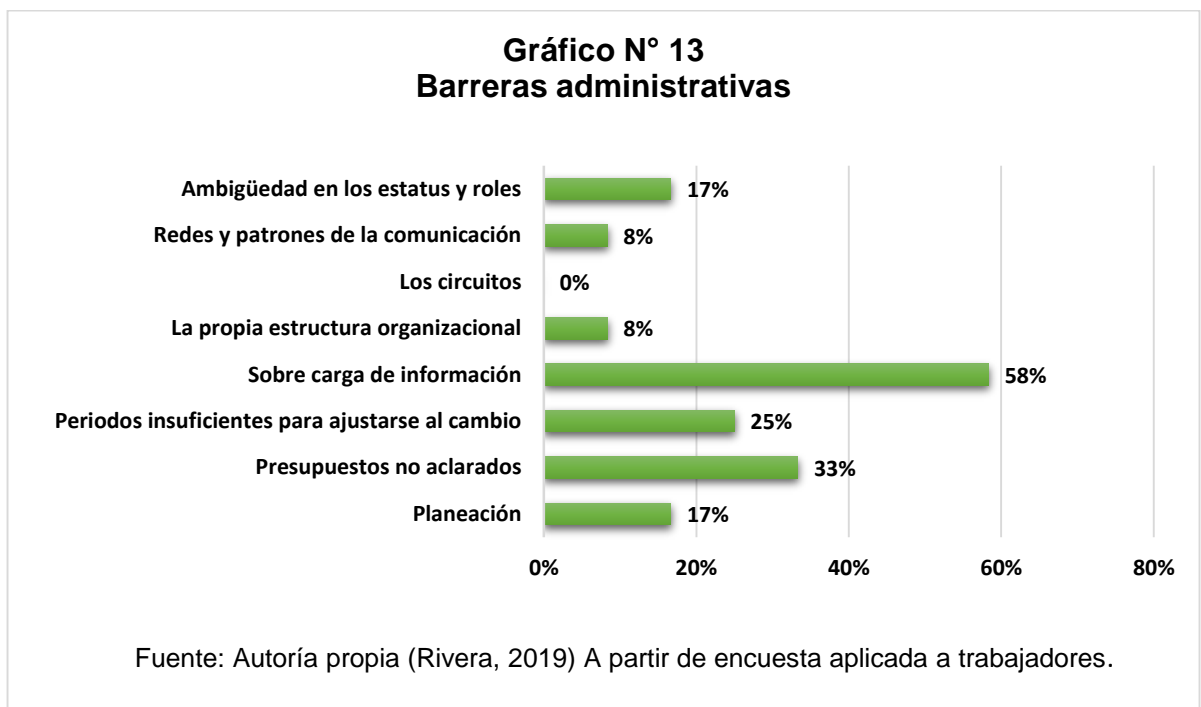
El gerente asevera que en la empresa no existe personal con alguna discapacidad, no por discriminación, sino, por la naturaleza de las actividades que realiza la empresa, una persona con deficiencias fisiológicas no podría desempeñar el trabajo.

Según el análisis de la autora esta barrera no debe ser un impedimento para que la empresa, contrate personas con algún tipo de incapacidad, los que podrían desempeñarse en cargos administrativos o de atención al cliente y tanto el gerente como al personal deben recibir capacitaciones para desarrollar habilidades de comunicación de distintas formas, como lo es el lenguaje de señas.

#### d. Barreras Administrativas.

(Tórrez & Madrigal, 2009) Establece que las barreras Administrativas pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Cada uno de los aspectos mencionados son los causantes de una mala comunicación, además de que muchas organizaciones poseen estructuras organizativas poco ordenadas y demasiado jerárquicas lo que puede dificultar las comunicaciones y como consecuencia obtener un desarrollo ineficiente sobre los objetivos propuestos por la empresa, generando muchos problemas y aumentando el número de decisiones no programadas.



En este caso en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” se tiene como resultado que las barreras con mayor porcentaje fueron: Sobre carga de información con el 58% y los Presupuestos no aclarados con el 33% mientras que se presenta en menos proporción los periodos insuficientes para ajustarse al cambio con un 25%, la ambigüedad en los

roles y la planeación, ambos con un 17% y apenas un 8% describe que existe una barrera por parte de la propia estructura organizacional.

El gerente afirma que no existe ninguna barrera de este tipo, recalcando que la administración que se hace es eficiente; sin embargo es notable la contradicción por lo que se puede inferir que la empresa enfrenta barreras administrativas muy fuertes las cuales están siendo ignoradas por la gerencia, situación que puede ocasionar ineficiencia en la toma de decisiones, la autora por su parte observa que se debería prestar mucha atención a este caso, pues es un punto crítico de la organización, en donde se maneja y transporta información valiosa para el proceso de toma de decisiones y el funcionamiento de la misma empresa.

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

Es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realiza las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin. En este sentido, una decisión es un proceso de selección de alternativas frente a una situación que demanda una acción. *(Bernal & Sierra, 2013, p. 63).*

Según las palabras de los autores la toma de decisiones es la acción de realizar una elección en medio de varias alternativas o formas posibles para resolver problemas de algún aspecto en la vida del ser humano, puede darse en diferentes contextos tales como: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc. Este es un proceso que consiste básicamente en elegir la mejor opción entre las disponibles para actuar frente a un problema o una oportunidad, para ello deben recopilarse datos, darles su debida importancia y analizarles para asegurar que la alternativa elegida sea óptima para dicha situación.

Así mismo, en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” la toma de decisiones es el aspecto del que depende el futuro de la organización, de la calidad de la misma dependerá su crecimiento, desarrollo o fracaso. Para el gerente esta es una tarea primordial que forma parte de sus funciones, en este caso está bajo su responsabilidad elegir la mejor alternativa y para ello utiliza diferentes medios de recopilación y comunicación

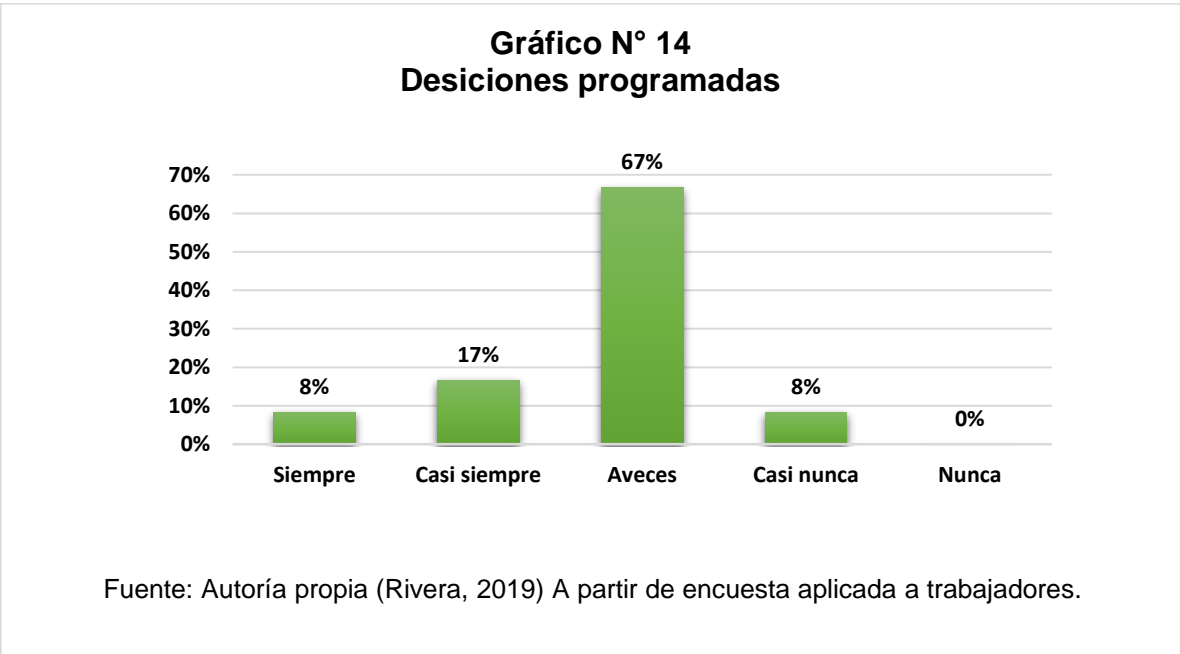
de los cuales depende la calidad en la información, además de un análisis exhaustivo y reflexión sobre cada una de las opciones para valorar cual será la que proporcione los mejores resultados ante la situación.

**4.2.1. Tipos de decisiones**

**4.2.1.1. Programadas**

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les inclinan si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que descartarse o debe reprocesarse; otro ejemplo de decisiones programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisiones se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho, es la toma de decisiones por precedencia (koontz, 2012, pág. 161).

En síntesis, una decisión programada es aquella que ya está establecida bajo la previsión de ciertas situaciones cotidianas en el funcionamiento de la empresa.



Referente al análisis de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia”

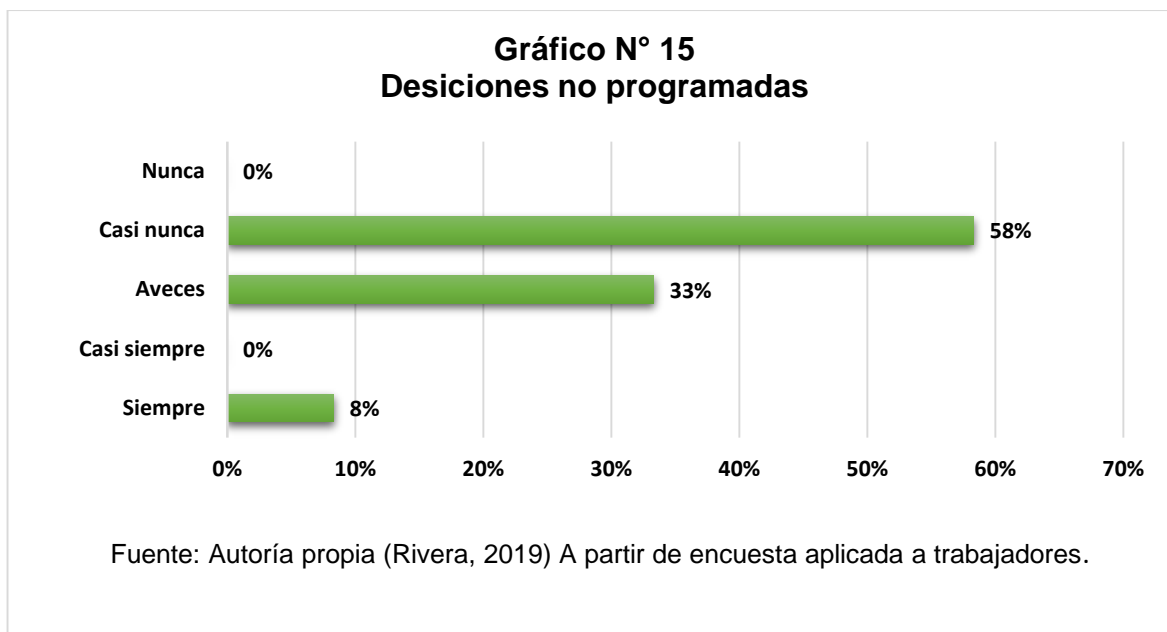
que el 8% dicen que siempre se toman decisiones programadas, el 17% afirman que a veces, el 67% describe que a veces y únicamente un 8% establece que casi nunca se presentan.

En entrevista, el gerente afirma que las decisiones programadas son eventuales, presentándose un par de veces al mes, en caso, ellos siguen un protocolo previamente establecido, donde se conocen las acciones a llevar a cabo, las alternativas y casi siempre se conocen sus resultados por lo que se puede verificar que realmente las decisiones programadas se presentan algunas veces, dicha situación es importante puesto que en la empresa deben existir las decisiones programadas, las cuales se deben presentar con frecuencia pues son parte del funcionamiento de la organización.

#### **4.2.1.2. No programadas**

Las decisiones no programadas se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos de ello son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos. La mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas: son una combinación de ambas (*Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 162*).

En este caso es necesario comprender que las decisiones que se toman en una empresa por parte de la gerencia pueden darse de forma no programadas esta se da cuando alguna acción pierde su rumbo hacia el objetivo deseado y se hace necesaria la toma de una estrategia para volver a acomodar el rumbo y salvar la situación.



El gráfico número 15 muestra que en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” casi nunca se toman decisiones no programadas con un alto porcentaje del 58%, mientras que el 33% asegura que se toman a veces y un 8% dicen que siempre, esto indica que las decisiones no programadas se presentan con mucha frecuencia en esta empresa.

El gerente comenta que estas son muy pocas y rara vez se presentan, se puede inferir que estas decisiones se toman en momentos muy ocasionales para garantizar el éxito de la empresa, lo cual demuestra que cuentan con una planeación real y una comunicación fluida para la toma de decisiones, en un ambiente donde casi nunca se presentan alteraciones.

#### **4.2.2. Proceso de la toma de decisiones**

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

Según la cita de los autores la toma de decisiones es un proceso secuencial que debe cumplir un número de pasos para poder acercarse a tomar una decisión que

en un futuro pueda dar resultados positivos o bien resolver en problema que esté presente.

La toma de decisiones se presenta con cierto grado de frecuencia en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” ya sean decisiones menores como la adquisición de una maquinaria, equipo o materiales o decisiones mayores como la situación que implica resolver un problema grande en la comercialización, ventas o finanzas o tomar una alternativa a la hora de asumir un riesgo por medio de una inversión.

#### **4.2.2.1. Planteamiento del problema**

Para *(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)* “Detectar un problema no se puede separar del momento histórico en que los gerentes toman decisiones”.

La afirmación de los autores quiere decir que para que exista la necesidad de tomar una decisión es necesario que exista un problema, el cual se debe plantear para ser analizado y luego proseguir con el proceso.

Tomar una decisiones debe partir del planteamiento del problema, tal como refleja el (Anexo N°6) en la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” sus colaboradores consideran que al tomar una decisiones se analiza el problema, por su parte el gerente asegura que cuando encuentra un problema se dispone a plantearlo bien, de forma que se puedan conoces sus causas y consecuencias para poder tener una visión más clara de lo que está ocurriendo, porque está ocurriendo y que pasaría si no se toma una decisiones para darle solución.

##### **a. Problema**

Según los autores *(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)* problema es una “situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas”

Por la consideración anterior, un problema se refiere a una situación que obstaculiza la realización de alguna tarea o actividad y por ende el logro de los objetivos propuestos.

Referido a esto en la organización a veces existen problemas desde los mas pequeños como puede ser el daño de una vitrina o una silla, como alguno mas grande que presente una situación financiera por causa de algun presupuesto no aclarado.

### **b. Síntomas del problema**

Para (*Robbins & Coulter , 2014*) “Los síntomas del problema, son ramificaciones del mismo” Como se menciona en la cita los síntomas del problema son situaciones que pueden estar sucediendo a causa del problema.

El autor refiere que un problema se detecta generalmente pos sus síntomas, estas son particularidades o sucesos que ponen en manifiesto un problema.

Por ejemplo, cuando se hace necesario recorte de personal por falta de recursos financieros, ese no necesariamente puede ser síntoma de problemas en las finanzas, sino que puede ser de un problemas en el marketing ( Falta de promoción eficaz de los productos y/o servicios), en la producción (Productos de baja calidad que no llenan las expectativas del cliente) o problemas en el ambiente laboral ( mala comunicación, conflictos de interés entre los empleados o entre las diferentes áreas o niveles que estén retrasando el trabajo y deteriorando su calidad).

#### **4.2.2.2. Determinación de los criterios de decisión**

Los autores (*Robbins & Coulter , 2014*) lo definen como “parametros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema”.

En otras palabras, es cuando se determinan los puntos importantes que podrian resolver el problema de la manera mas adecuada posible.



He aquí la importancia de determinar criterios claves que contrapuestos con la realidad pueden dar una mejor visión al gerente sobre las alternativas viables para la resolución óptima del problema.

#### **4.2.2.3. Ponderación de los criterios**

Para *(Robbins & Coulter , 2014)* “Todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en las decisiones”.

Los autores refieren que se deben separar los criterios desde los más importantes a los menos importantes y darles una ponderación que le permita ver el peso de cada uno.

El gerente debe darles una puntuación a los factores claves, de esta manera tendrá una guía mucho más clara de los que debe utilizar para llegar a sus alternativas viables.

#### **4.2.2.4. Desarrollo de las alternativas**

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

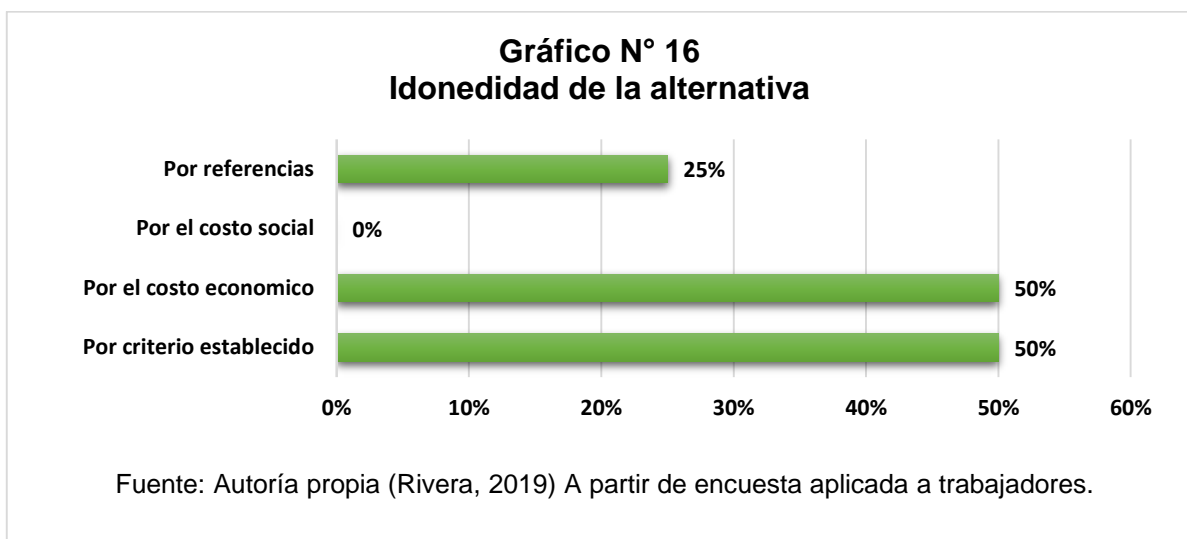
Los autores refieren que en este paso se hace una lista con las diferentes alternativas, las cuales han sido resultado de los criterios antes mencionados.

El Anexo N°7 refleja los encuestados perciben que las alternativas son valoradas para ser tomadas en cuenta, entre las afirmaciones del gerente en la entrevista refiere que al existir un problema y sus criterios para resolver se preseleccionan una serie de alternativas que puedan considerarse como viables. Esto es importante pues es necesario tener y desarrollar una gama de alternativas para poder continuar con su análisis.

#### 4.2.2.5. Análisis de las alternativas

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

Según la afirmación anterior se trata de tomar una por una la lista de las alternativas y analizarlas de acuerdo a los criterios y las necesidades, evaluando una por una hasta encontrar la más idónea.



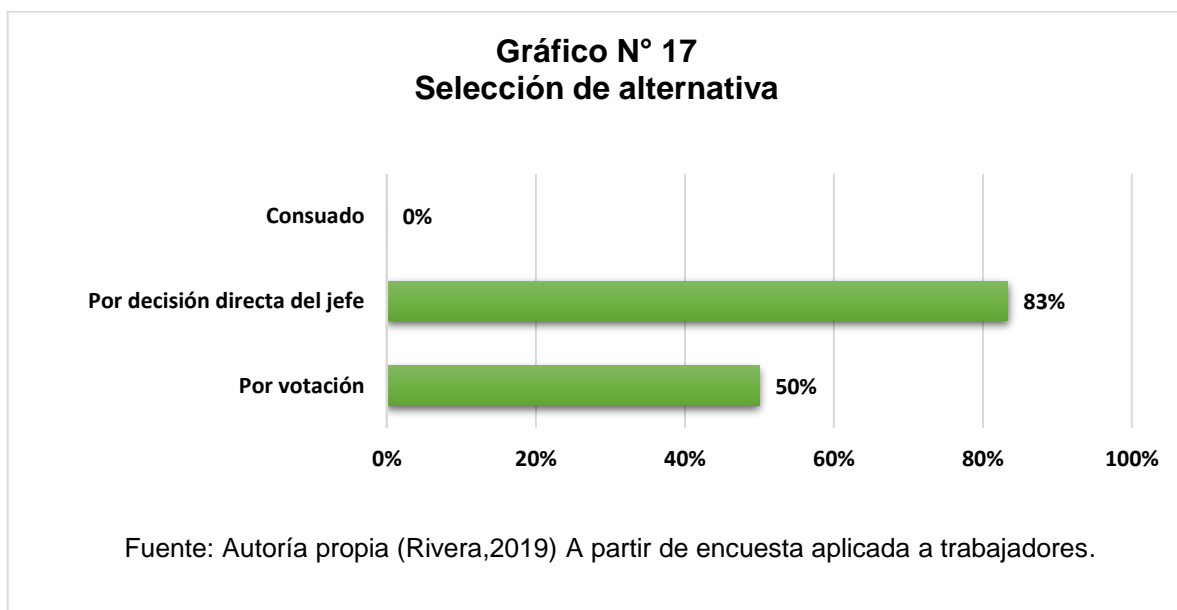
En la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” al momento de identificar una alternativa idónea los trabajadores consideran que la idoneidad de las alternativas está dada por el costo económico como se representa en el gráfico con el 50% y de igual manera por criterios establecidos con el 50%, aunque el 28% refleja que por referencias, mientras tanto.

El gerente refiere que se juntan todas las alternativas dejando claro que unas contienen más riesgos que otras. Para la autora es importante que las alternativas se preseleccionen por medio de criterios establecidos, ya que estos hacen explícita la necesidad que presenta el problema y de igual forma por referencias puesto que es importante tomar decisiones marginales, es decir, tomadas al margen de las situaciones y resultados de experiencias pasadas.

#### 4.2.2.6. Selección de una alternativa

(Robbins & Coulter , 2014) Establecen que “el Sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5”.

Según los pasos anteriores y las palabras de los autores este paso consiste en hacer meramente la elección de la mejor alternativa, es decir la que de acuerdo a los criterios y el análisis signifique la mejor opción.



Con respecto a los resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” se muestra gráficamente que el 83% de los trabajadores responde que las decisiones las toma directamente el jefe mientras tanto la otra parte del 50% aporta que las decisiones se toman por votación.

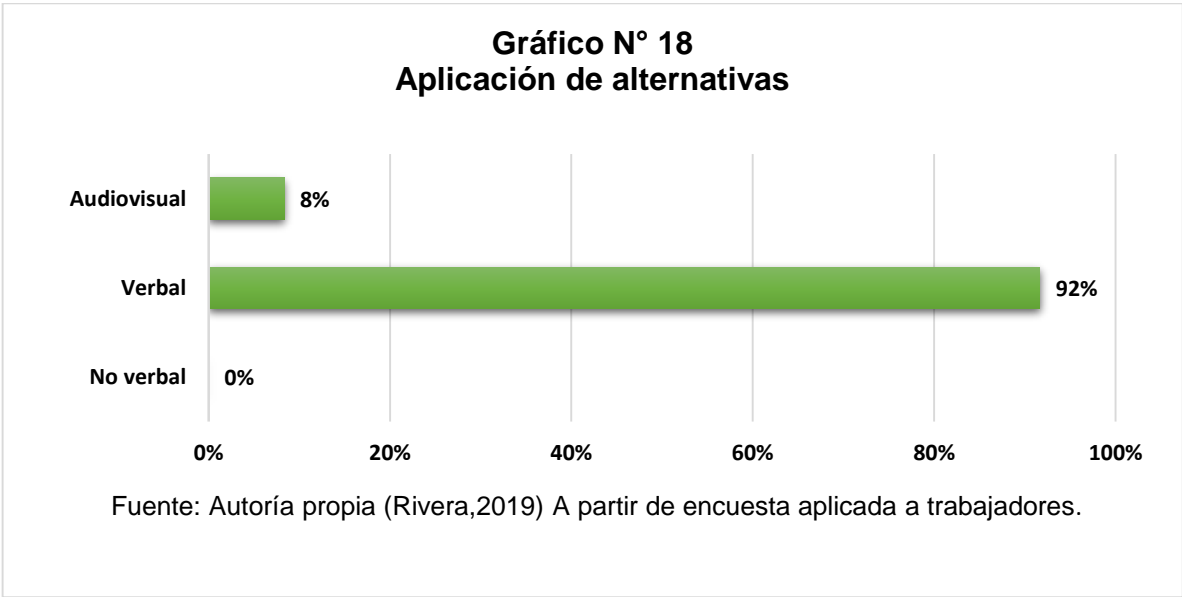
El gerente afirma que las decisiones generalmente se dan en conjunto para dar una mejor solución con varios puntos de vista. La autora respalda las afirmaciones del gerente puesto que tal vez algunos empleados no se percatan de estas decisiones por votación por el hecho de que personalmente no son tomados en cuenta, esto sucede porque la decisiones se toma en conjunto con el personal o

representante del área afectada por el problema, es por ello que solo una parte describen que las decisiones en la empresa se toman por votación, si bien es cierto que es importante que todos se tomen en cuenta, existen situaciones que ameritan discreción y participación reservada de algunos trabajadores.

**4.2.2.7. Implementación de la alternativa**

Para (Robbins & Coulter , 2014) “En el paso 7 de del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica, en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto”

En otras palabras, es poner en marcha la alternativa que fue seleccionada, implementarla e informar a todos los individuos o agentes que serán afectados por dicha decisiones para tener su disposición y compromiso con las actividades que implica.



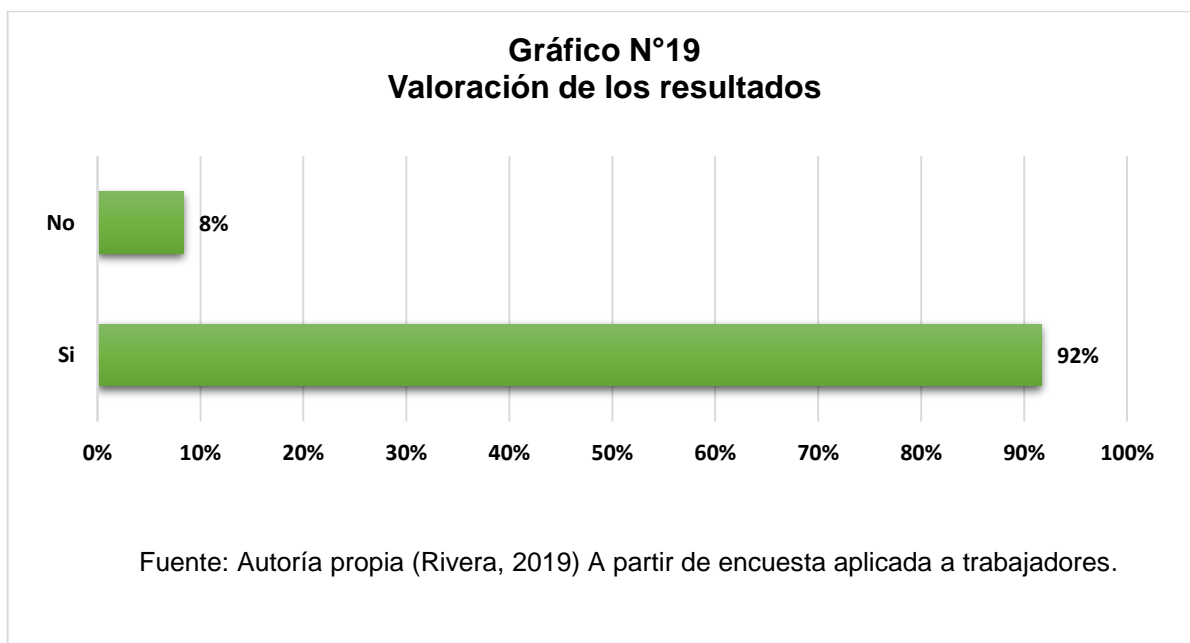
El gerente comenta que se informa de manera verbal, lo cual coincide con el resultado de mayor porcentaje evidenciado en el gráfico número 18, la autora considera que es importante que la gerencia utilice otros medios que dinamicen e incentiven al personal tanto a aceptar como a colaborar con las acciones que

requiere la decisiones tomada, la forma y el medio en el que se comunica la decisiones es determinante en la actitud del receptor.

#### 4.2.2.8. Evaluación de la eficacia de la decisión

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

Tal como manifiestan los autores, este es el último paso y pone en manifiesto un seguimiento de la decisiones para poder ver si esta dio resultado o no, si la decisiones no logro los objetivos deseados el gerente debe evaluar en que se equivocó y aplicar acciones correctivas.



En la encuesta aplicada los trabajadores, estos responden en un 92% que se valoran los resultados, mientras que un 8% establece que no, sien do muy significativa la práctica de valorar los resultados con fines de retroalimentación que coadyuven a mejorar la comunicación y procesos de Toma de decisiones.

El gerente responde que se valora en el momento, pero una vez tomada la decisión ahí termina el proceso. Según la autora la eficacia de una decisión está dada por el grado en el que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño, el gerente no puede darse el lujo de tomar una decisión, implementarla y terminar ahí, debe darle seguimiento y al término de algún periodo analizar, valorar y evaluar si está dando los resultados deseados, de no ser así este debe buscar en que se equivocó y corregirlo.

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

Según *(Martínez, 2011)* Existen varias técnicas para la toma de decisiones que nos permiten observar un problema, analizarlo y tomar decisiones para solucionarlo de manera racional y creativa.

El autor expresa que la toma de decisiones es un proceso racional que puede valerse de técnicas que faciliten un ambiente más certero y posibiliten buenos resultados de forma creativa.

Según afirmaciones del gerente en la empresa se toman decisiones de manera grupal, lo que posibilita el uso de distintas técnicas que generen ideas y pongan en manifiesto la opinión de varias personas.

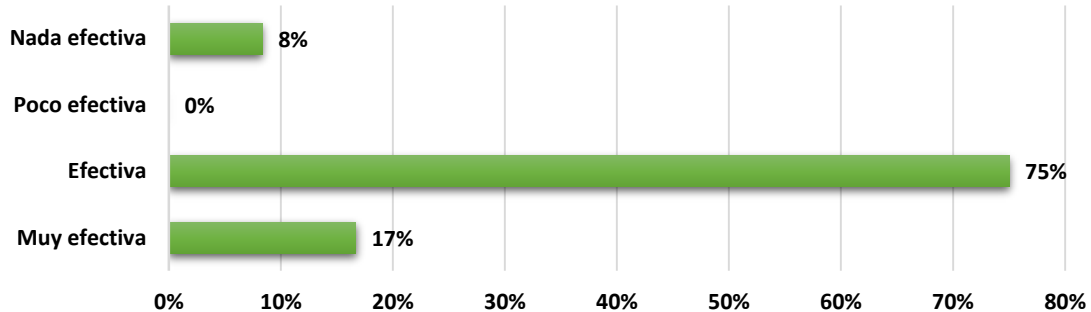
##### **4.2.3.1. Tipos de técnicas**

###### **a. Técnicas individuales**

“Es una forma de tomar una decisión sin tener alternativas para elegir, sino por el simple hecho de que pensó que era lo correcto” *(Martínez, 2018)*.

Profundizando las palabras del autor la toma de decisiones por intuición o individual es la más común para los problemas menores, pero también para problemas grandes, a veces se tiende a tomar decisiones por una corazonada, o por opinión propia, esas son las maneras de tomar una decisión intuitivamente, aunque no siempre se tiene la razón en todas las cosas que dice, hace o piensa, una sola persona.

**Gráfico N° 20**  
**Decisiones individuales**



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En encuesta a los trabajadores, estos afirman en un 75% describe que son efectivas, un 17% asegura que son muy efectivas y el 8% que las decisiones individuales son nada efectivas, por tanto, se puede decir que el gerente tiene un alto conocimiento y una gran experiencia sobre el buen manejo de la empresa la cual se desarrolla con mucho éxito.

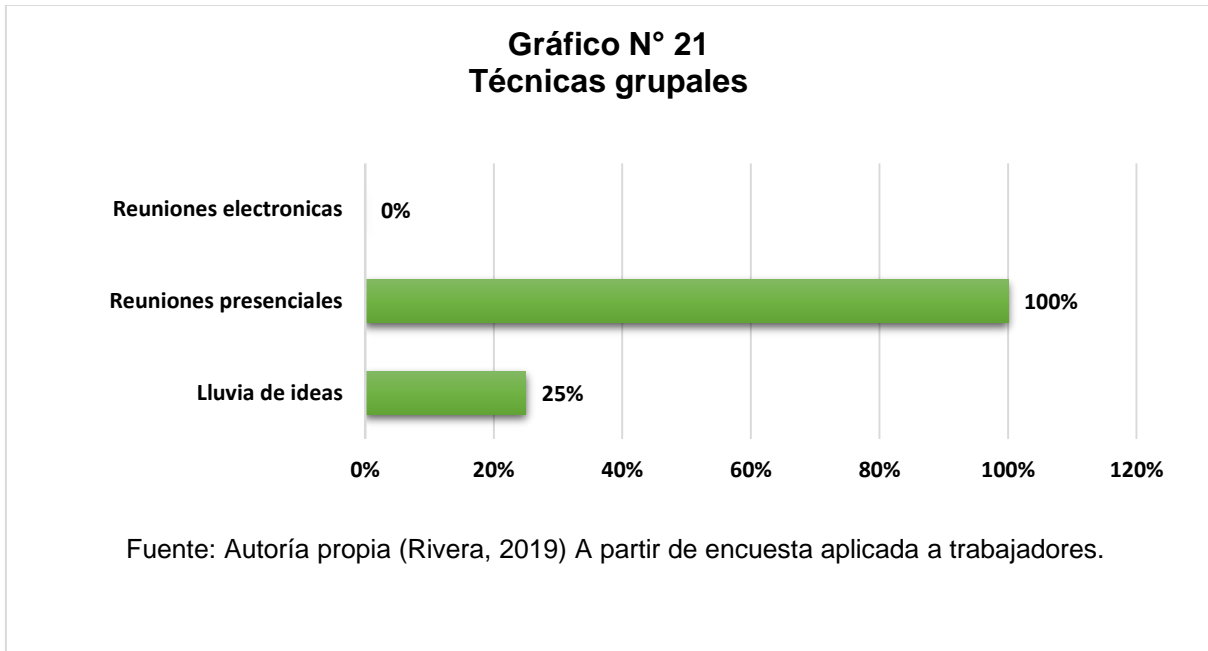
El gerente responde que muy pocas veces toma decisiones individuales y que en su mayoría se toman en grupo, de no ser así no se toma como válida la decisión, la autora por su parte considera que esto es importante , ya que una gestión administrativa democratizada permite que surjan propuestas de alternativas y una buena elección de estas.

### **b. Técnicas grupales**

Para (Jones & Gareth, 2014) Es “el patrón de una toma de decisiones que se pone de manifiesto en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con cuidado la información pertinente para tomar una decisiones”.

Así mismo las técnicas grupales para la toma de decisiones son nada más la forma en la que la decisiones es tomada por un grupo de personas por medio de

diferentes técnicas como reuniones y lluvias de ideas en las cuales el juicio de cada uno de los involucrados juega un papel importante a la hora de aportar ideas y unificarlas para el logro del objetivo.



En la entrevista aplicada como los trabajadores en la encuesta con un 100% de resultado con dicha opción, y el 25% responde que se aplica la lluvia de ideas.

En la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” las técnicas grupales que utiliza para la toma de decisiones son las reuniones presenciales afirma el gerente lo cual tiene relación, ya que al momento de reunirse para tomar decisiones grupales se consulta con los demás si les parece una opción o la otra, de no ser así comenta se solicita el aporte otra idea y de esta manera llegar a un acuerdo, he aquí la importancia que tiene la comunicación en la toma de decisiones para tener trabajadores motivados que den lo mejor de sí en su trabajo y encaminen a la empresa hacia los objetivos propuestos.

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

Según (Grados & de la Garza, 2009) Queda de manifiesto, entonces, que hay una serie de factores que condicionan la toma de decisiones, que tal comportamiento no



alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano se encuentra sujeto a las condiciones que rodean su acción, como es el caso de la capacidad cognitiva, la cual es limitada porque influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres; de la misma manera las autoras agregan “ la mayor parte de las decisiones se toman de forma incierta y arriesgada, sin garantía alguna de éxito, son decisiones tomadas en medio de situaciones fortuitas e imprecisas, en un contexto en constante cambio y transformación”.

En síntesis las autoras refieren que las decisiones son situaciones que se presentan dentro de un entorno cambiante que es influido por distintos factores que condicionan este proceso, dándole forma acorde a las necesidades y los grupos de interés.

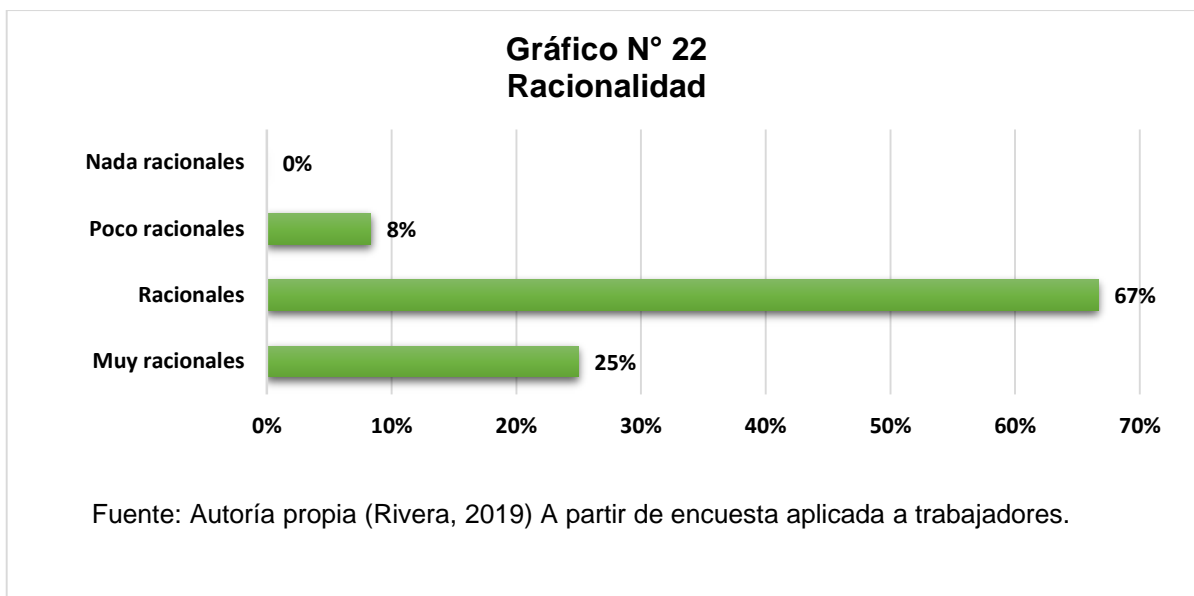
En la empresa existen factores determinantes en la toma de decisiones, los que si no fuesen tomados en cuenta restarían en la eficacia de la decisión.

#### **4.2.4.1. Factores racionales**

La toma de decisiones racionales se compone tres etapas según (*Valle, 2015*):

- Búsqueda e identificación de criterios y alternativas más evidentes tanto por facilidad de identificarlas como por su alta visibilidad.
- Revisión limitada de las alternativas que solo difieren en un grado reducido a la elección actual.
- Satisfacción, selección de la alternativa que es “suficientemente buena”.

Según la aclaración anterior los factores racionales influyen en la toma de decisiones, pues para que estas sean decisiones acertadas deben pasar por las tres etapas antes mencionadas. Así mismo dentro de la empresa el gerente debe tener en cuenta que el factor racional es importantísimo para la toma de decisiones puesto que este le va a dar valor y confiabilidad al saber que la elección de la alternativa fue mediante un proceso racional.



El gráfico número 22 determina que un 25% de los encuestados afirma que las decisiones que se toman en la empresa “Venta de Materiales de construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia” son muy racionales, el 67% especifica que son racionales y solamente un 8% describe que son poco racionales.

Por su parte el gerente asegura la racionalidad en la toma de decisiones, pues en efecto se toman en cuenta los tres pasos antes mencionados, según opinión de la autora las decisiones que se toman en la empresa son racionales, lo cual quiere decir que están sustentadas en un buen análisis, es importante que las decisiones sean racionales pues de esto depende la efectividad de las mismas, es por ello que se debe seguir haciendo de esta manera puesto que da buenos resultados.

#### **4.2.4.2. Factores psicológicos**

Para (Valle, 2015) Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas; exige:

- Tener en cuenta que determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.
- Prestar especial atención al exceso de confianza.

- Saber que hay muchos tipos de decisiones y para cada una entran en juego multitud de variables humanas y subjetivas. Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales.

El autor expresa que en la toma de decisiones implica en gran manera la perspectiva del individuo decisor, su criterio, actitud, conocimientos, destreza, experiencia, confianza y forma de pensar hacen parte de la elección de alternativas que a él personalmente le parezca conveniente, en cuanto a las emociones, experiencias, percepción del problema u oportunidad y valores personales el decisor o gerente va a elegir la alternativa que a él como individuo le parezca correcta y cumpla con sus expectativas para el logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla N° 1 Factores psicológicos**

Situaciones psicológicas	Trabajadores
Actitud	33%
Destreza	25%
Conocimientos	50%
Experiencia	67%
Confianza	25%

Autoría propia (Rivera, 2019) a partir de encuesta aplicada a trabajadores

Según la tabla N°1 el 33% de los trabajadores creen que la actitud es el factor psicológico determinante a la hora de tomar una decisión, un 25% considera que es la destreza, el 50% especifica que los conocimientos que posee el gerente, un 67% creen que se trata de la experiencia, mientras que un 25% describe que la confianza determina una decisión.

Por su parte el gerente afirma que son importantes los conocimientos y la experiencia y que estos determinan su criterio a la hora de tomar una decisión. La autora considera que en la empresa el gerente posee estas ventajas, las cuales le

permiten tomar buenas decisiones, dada esta situación se deben seguir tomando decisiones influidas por estos factores psicológicos.

#### 4.2.4.3. Influencia social

Según (Bateman & Snell, 2007) “en las empresas de movimiento lento, los factores interpersonales disminuyen la eficacia de la toma de decisiones. Incluso el administrador que actúa por su parte es responsable ante su jefe y ante otros y debe considerar las preferencias y las reacciones de muchas personas”.

Lo anterior quiere decir que las decisiones que se toman siempre están influenciadas por las decisiones y opiniones de los demás, incluso hasta por sus experiencias. El ambiente social y las opiniones de las personas o grupos de interés de las organizaciones tienen una gran influencia a la hora de tomar una decisión.

**Tabla N° 2 Factores Sociales**

Influencia social	Trabajadores
Género	0%
Status	33%
Emociones	50%
Perjuicios	17%
Estereotipos	25%

Autoría propia (Rivera, 2019) a partir de encuesta aplicada a trabajadores

Según la tabla N°2 en la encuesta realizada se encontró que un 33% describe que un factor social determinante en la toma de decisiones es el status, un 50% asegura que se trata de las emociones, el 17% expresan que el factor importante son los prejuicios, mientras que un 25% define que son los estereotipos.

El gerente aporta que el factor social que es determinante en la toma de decisiones son: la competencia y las emociones que esta pueda causar en los grupos de interés, para la autora la gerencia no debe guiarse solamente por estas

dos influencias, se hace necesario que las decisiones se realicen tomando en cuenta todos los factores mencionados, puesto que forman parte de los grupos de interés a los cuales va a afectar la decisión y de los que se necesita cooperación.

## V. CONCLUSIONES

En la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Ttransporte Hermanos Valdivia” se presenta la comunicación de tipo interpersonal directa e indirecta, evidenciándose de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal, así mismo se muestra una comunicación administrativa, la cual se presenta en forma escrita, oral, no verbal y audiovisual. De igual manera en la empresa existen barreras físicas, psicológicas y administrativas, siendo las físicas de mayor relevancia.

El proceso de toma de decisiones en la esta empresa se presenta en seis pasos, sin embargo, no se le da seguimiento ni se evalúan las decisiones. De igual manera en esta empresa a la hora de tomar decisiones se toman de manera racional y son influidas positivamente por factores psicológicos y sociales.

La comunicación gerencial en la empresa se presenta de forma fluida y satisfactoria, ha contribuido en la toma de decisiones, ya que estas permiten la participación de grupo, lo cual genera buenos resultados. No obstante, se debe potenciar y mejorar en algunos aspectos como utilizar medios audiovisuales para comunicar y prestar atención a las barreras por parte de la gerencia, para que esta posibilite un mayor impacto positivo en la toma de decisiones.

## VII. REFERENCIAS

- Aiteco, C. (2019). *www.aiteco.com*. Obtenido de Barreras de la comunicacion: <http://www.aiteco.com>
- Barrales, J. (2014). Decisión Racional y Decisión Intuitiva. *Centro Naval*, 6. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018
- Barrera, M. E. (10 de Junio de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://gestiopolis.com>
- Barrera,, E. (10 de junio de 2006). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de Tecnicas para la toma de decisiones: <http://www.gestiopolis.com>
- Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Administración, un nuevo panorama competitivo* (Sexta ed.). Mexico: Mcgraw - Hill Interamericana. Recuperado el 15 de Octubre de 2018
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion tercera edicion*. Colombia: PEARSON EDUCATIN.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Colombia: PEARSON.
- Canós Daros, Ponc Morera, Valero Herrera, Maheut, L. (2012). Toma de decisiones en la empresa: Proceso y Clasificación. *Universidad Politecnica de Valencia*, 7. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=clasificacion+de+las+decisiones](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=clasificacion+de+las+decisiones)
- Carlos, B. (13 de JUNIO de 2010). *www.blogartesvisuales.net*. Obtenido de Carteles, anunciadores, la importancia de la buena comunicacion: <http://www.blogartesvisuales.net>
- Carro, R. (2009). *Investigacion de Operaciones en Administración*. Argentina, Mar de Plata: Pincu. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018
- Castillo Urbina, H. (2013). *Sistema de soporte de decisiones en el area de comercializacion de supermercados La Matagalpa 2013*. Managua: UNAN.
- Casutti, M. (abril de 2016). *aotgu.eco*. Obtenido de <http://aogut.eco.catedras.unc.edu.ar>
- Charnov, M. o. (2008). *Administracion/Montana, 3rd.ed*. México, D.F: PATRIA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Teoria, Proceso y Practica.Tercera edicion*. Bogota, D.C., Colombia.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda Edición. ed.). (P. Mascaró Sacristán , Trad.) México, DF: McGraw-Hill . Recuperado el 09 de Julio de 2018
- Duran, H. (15 de diciembre de 2018). *milformatos.com*. Obtenido de El memorandum: <http://www.milformatos.com>

- Gallagher, Watson, C. (1982). *Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana de Mexico S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Gamarra Roman, A. (1 de Mayo de 2015). *www.blogspot.com*. Obtenido de Comunicacion interpersonal: <http://www.blogspot.com>
- Goldhaber, G. M. (1978). *Comunicación organizacional*. Mexico: Diana.
- Gómez, C. (13 de septiembre de 2011). *prezi.com*. Obtenido de <http://prezi.com>
- Grados, R., & de la Garza, M. (2009). *Analisis de los factores en la toma de decisiones estrategicas de los directivos de las IES publicas y privadas*. México: universidad Autonoma de Mexico.
- Guzman, F. (4 de Abril de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de proesamiento y analisis de datos: <http://es.sildeshare.net>
- Hernández, R. (2014). *Metodologia de la investigacion, sexta edicion*. Mexico: McCRAW-INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). México, DF.
- Jones, G., & Gareth, J. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). Mexico: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Jones, George, G. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Juarez, A. L. (17 de Mayo de 2012). *blogspot.com*. Obtenido de Barreras de la comunicacion: <http://www.blogspot.com//anali-judoali>
- King, K. (29 de Marzo de 2012). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com7comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- koontz, H. (2012). *Administracion: una perspectiva gloval y empresarial, 14 edicion*. México: Mc CRAW-HILL/INTERAMERICANAEDITORES S.A DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Leslie, M. Y. (Junio de 2010). *blogspot.com*. Obtenido de <http://www.blogspot.com/habilidades-conceptuales-y-de-diseño-de-un-administrador->
- Martínez, J. (2011). *www.liderazgoymercadeo.com*. Obtenido de Tecnicas para la tomade decisiones: <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Martinez, J. (10 de septiembre de 2018). *liderazgoymercadeo.com*. Obtenido de <http://www.liderazgoymercadeo.com/midelos-de-toma-de-decisiones/>



- Millan, M. (12 de Mayo de 2010). *blogspot.com*. Obtenido de Tecnicas para la toma de desiciones: <http://tecnicasparalatomadedecisiones.blogspot.com/2010/05/tecnicas-cualitativas-y-cuantitativas.html>
- Montano, J. (05 de Mayo de 2015). *lifeder.com*. Obtenido de investigacion transversal: [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com)
- Montano, J. (26 de Abril de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de investigacion no experimental,diseño, características y tipos: <http://www.delifeder.com>
- Mullen, N. (6 de Noviembre de 2017). *zendesk.com*. Obtenido de comunicacion por chat: <http://www.zendesk.com>
- nnn, h. m. (2019). *nnnn. rrrr: ffff*.
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Mexico. Recuperado el 09 de Julio de 2018
- Nuñez, E. (12 de septiembre de 2011). *Barreras de la comunicación oral y escrita*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de Slide: <https://slideplayer.es/slide/3831456/>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicacion*. Madrid: Dickinson S.L.
- Padilla, O. (07 de Marzo de 2017). *mindmeister.com*. Obtenido de Comunicacion oral y escrita en las organizaciones: <http://www.mindmeister.com>
- Pavia, A. (19 de Junio de 2014). *www.prezi.com*. Obtenido de comunicacion directa e indirecta: <http://www.prezi.com>
- Perez, A. (12 de Marzo de 2013). *teenvio.com*. Obtenido de 10 ventajas de utilizar correo electronico: <http://www.teenvio.com>
- Pilar, J. V. (2011). *Herramientas para la gestion y la toma de decisiones 2da edicion*. Argentina: Editorial Hanne.
- Piquer, G. (15 de Septiembre de 2016). *d grupo piquer.com*. Obtenido de la revolucion audiovisual en la empresa: <http://www.degrupopiquer.com>
- Quintero, C. (2012). La toma de desiciones organizacionales en un proceso de reforma administrativa. En C. Quintero. Mexico.
- RAE. (s.f.). *Diccionario de la real academia española*. España.
- Robbins, Coulter, S. (2005). *Administración*. (Octava Edición. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Rodríguez , D. (16 de Febrero de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de Investigación aplicada: <http://delifeder.com>

- Rodríguez Cruz, Pinto Molina, J. (2010). Evolución, particularidades y Carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *SCIELO*, 21, 10. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de [scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352010000100006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352010000100006&script=sci_arttext&tlng=en)
- Salvador Mercado. (2008). *Administracion Aplicada Teoria y Practica Segunda parte 2da Edicion*. Mexico: Limusa.
- Says, E. (31 de Agosto de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de Investigacion empirica: <http://www.lifeder.com>
- Solano, A. I. (2014). Toma de decisiones gerenciales vol 16. En A. I. Solano. Costa Rica: tecnologia en marcgha.
- Soler M, Valls R, E. (2005). *Comunidades de Aprendizaje. Transformar la educación*. Barcelona: Grao. Recuperado el 4 de Noviembre de 2018
- Spurr, W. A. (1986). *Toma de Decisiones en Administración, Volumen 1*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Stoner, Freeman, Gilbert Jr, J. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Tórrez, B., & Madrigal, E. (2009). *Habilidades directivas*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Torrez, S. (18 de Abril de 2011). *lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com*. Obtenido de [lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com](http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com): <http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2011/04/comunicacion-gerencial.html>
- Ubach, Olivar, Domingo, Leboso, T. (2000). *Diccionario Conceptual*. Barcelona: Thema Equipo Editorial, S.A.
- Valencia, S. (06 de Agosto de 2015). *prezi.com*. Obtenido de Fuentes de informacion: <http://www.prezi.com>
- Valle, M. J. (Diciembre de 12 de 2015). *psicologiayautoayuda.com*. Obtenido de factores en la toma de decisiones: <http://www.psicologiayautoayuda.com>
- Velazques Idalgo, I. (18 de diciembre de 2005). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Zuñiga, O. (16 de mayo de 2018). *www.pymerang.com*. Obtenido de La comunicacion interpersonal en las empresas: <http://www.pymerang.com>

## VIII. ANEXOS

## Anexo No. 01 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

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

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

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

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

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



VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisiones	Proceso de la Toma de decisiones		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 decisiones 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 Decisiones	Proceso de la Toma de Decisiones		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 decisiones	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 Decisiones? __ lluvia de ideas __ Reuniones presenciales __ Reuniones electrónicas
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisiones?
Factores que influyen en la toma de decisiones	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 Decisiones	Factores que influyen en la toma de decisiones		Psicológicas	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Cuáles de las siguientes situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisiones?</p> <p>___ la confianza          ___ la experiencia          ___ los conocimientos          ___ destreza          ___ actitud</p>
				Entrevistas	Gerencia	<p>¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisiones?</p>
		Tipos de factores	Influencias sociales	Encuestas	Trabajadores	<p>¿Cuáles de las siguientes influencias sociales son factor determinante para la toma de decisiones?</p> <p>___ Estereotipos          ___ prejuicios          ___ emociones          ___ Status          ___ genero</p>
				Entrevistas	Gerencia	<p>¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisiones?</p>



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Anexo N° 2**

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

#### **Entrevista.**

Dirigida al Sr Fabio Arauz Valdivia

Gerente propietario de “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia”

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, en este momento estoy 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 2019.

Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda puesto que se trata de nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura de Administración de empresas. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

Le agradezco 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 técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?**

**9. ¿Qué lenguajes de comunicación no verbal se utilizan en la empresa?**

**10. ¿Qué medios audiovisuales de comunicación se utilizan en la empresa?**

**11. ¿Qué barreras físicas de comunicación se presentan en la empresa?**

**12. ¿Qué barreras psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**

**13. ¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación se presentan en la empresa?**

**14. ¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?**

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

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

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

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

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

**20. ¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?**

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

**22. ¿Son valoran los resultados obtenidos después de una decisiones tomada?**

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

**24. ¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisiones?**

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

**26. ¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisiones?**

**27. ¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisiones?**

***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 la empresa “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia”***

Soy estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA estoy 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 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda, puesto que se trata de nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura en Administración de Empresas. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

#### **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) Memorándum \_\_\_\_\_
- d) Chat correo electrónico \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Memorándum \_\_\_\_\_
- b) Avisos \_\_\_\_\_
- c) Informes \_\_\_\_\_
- d) Circular \_\_\_\_\_
- e) Folletos \_\_\_\_\_
- f) Correos electrónico \_\_\_\_\_
- g) Propuestas \_\_\_\_\_
- h) Cartas \_\_\_\_\_
- i) 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 aversión \_\_\_\_\_
- c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo \_\_\_\_\_
- d) Timidez \_\_\_\_\_
- e) Explicaciones insuficientes \_\_\_\_\_
- f) Sobrevaloración de sí mismo \_\_\_\_\_

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

- a) Sordera \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\_\_\_ Por criterios establecidos

\_\_\_ Por el costo económico

\_\_\_ Por el costo social

\_\_\_ Por referencias

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

\_\_\_ Por votación

\_\_\_ Por decisiones 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 decisiones?**

\_\_\_ 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 decisiones?**

La confianza

La experiencia

Los conocimientos

Destreza

Actitud

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

Estereotipos

Prejuicios

Emociones

Status

Género

***Gracias por su colaboración.***



## Anexo N° 4

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

#### Guía de observación

#### *Aplicada a la empresa: “Venta de Materiales de Construcción y Servicio de Transporte Hermanos Valdivia Matagalpa”*

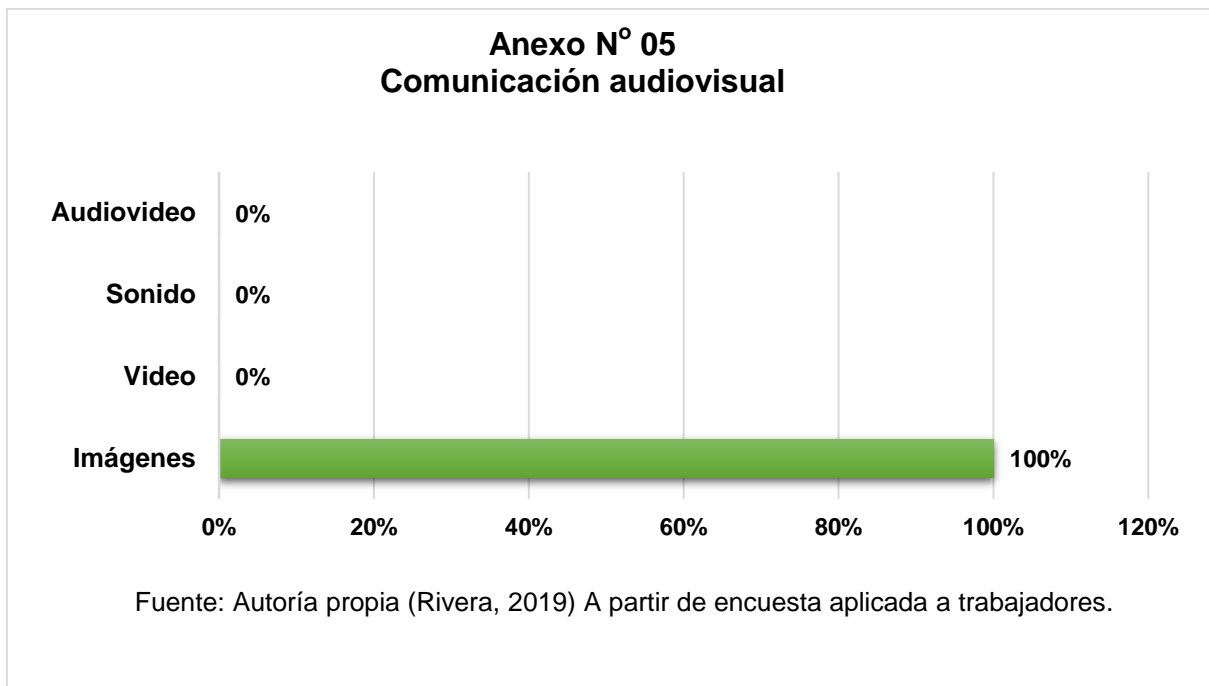
Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en primer cuatrimestre del 2019.

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

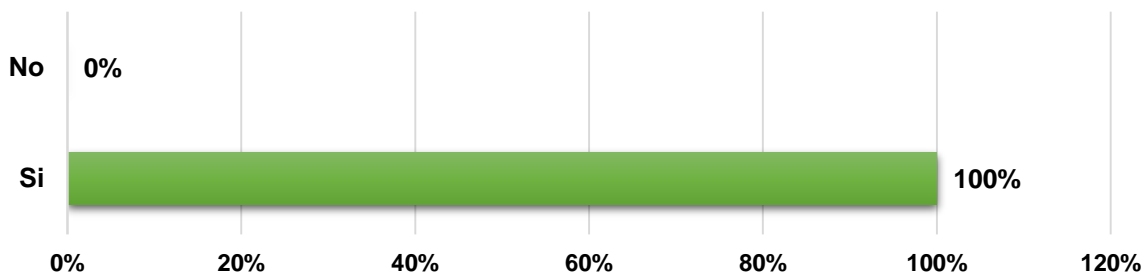
• Informes			
• Circular			
• Folletos			
• Correos electrónico			
• Propuestas			
• Cartas			
• Carteles			
4. Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa:	SI	NO	N/A
• a)Entrevista de trabajo			
• b)Reuniones			
• c)Asambleas			
• d)Círculos de estudio			
• e)Conferencias			
5. Lenguajes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



• Ruido intenso			
• Distancia entre quienes se comunican			

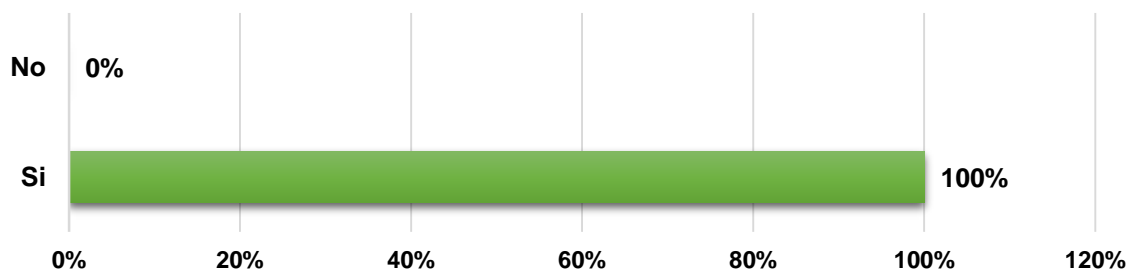


### Anexo N° 06 Análisis del problema



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.

### Anexo N° 07 Desarrollo de las alternativas



Fuente: Autoría propia (Rivera, 2019) A partir de encuesta aplicada a trabajadores.