



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciatura en Administración 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 Estación de Servicio UNO del Municipio de San Isidro - Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

AUTORA:

Br. Karen Lucía Rodríguez Gámez

TUTOR:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 04 Mayo del 2019



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciatura en Administración 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 Estación de Servicio UNO del Municipio de San Isidro - Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

AUTORA:

Br. Karen Lucía Rodríguez Gámez

TUTOR:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 04 Mayo del 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 Estación de Servicio UNO del Municipio de San Isidro - Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

ÍNDICE

DEDECATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS.....	15
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	
4.1 Comunicación Gerencial.....	16
4.1.1 Tipos de Comunicación	
4.1.1.2 Comunicación Interpersonal.....	17
4.1.1.1 Comunicación Organizacional.....	21
4.1.1.3 Comunicación Administrativa.....	27
4.1.2 Barreras de la comunicación.....	34
4.2 Toma de decisiones.....	41
4.2.1 Tipos de decisiones.....	42
4.2.2 Proceso de Toma de decisión.....	45
4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones.....	55
4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisión.....	58
V. CONCLUSIONES.....	64
VI. BIBLIOGRAFIAS.....	65
VII. ANEXOS.....	68

DEDICATORIA

A Dios, en primer lugar por ser el dador de sabiduría y fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades que se han presentado en el transcurso de todo este trayecto, ya que en cada obstáculo él estuvo presente sosteniéndome en cada paso que realizaba.

A mis padres **Andrés Rodríguez** y **Francisca Gámez** por estar continuamente a mi lado, por enseñarme a crecer y que si caemos debemos levantarnos y seguir siempre firme y adelante, por apoyarme y guiarme por el camino del bien, por ser la base que me ayudo a llegar hasta donde estoy.

A mis familiares, en especial a mi Hijo, **Joseph David Duarte Rodríguez** quienes han sido parte fundamental en este caminar para culminar mi carrera con éxito, quienes me apoyaron y alentaron para continuar cuando parecía que me iba a rendir y que no podía más.

A nuestros maestros, en especial a mi tutor Pedro José Gutiérrez Mejía, quienes nunca desistieron a enseñarnos, por su tiempo, por su apoyo incondicional así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

Br. Karen Lucía Rodríguez Gámez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de vida.

A la población Nicaragüense, ya que con el pago de sus impuestos hacen posible el 6% en esta universidad.

A la dirigencia de la FAREM – Matagalpa que nos facilita las oportunidades de profesionalización por encuentro.

A la planta de Docentes quienes han facilitaron nuestro aprendizaje durante toda esta fase de estudio.

A nuestro tutor Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía, quien participó de manera directa en este trabajo.

Además de ellos, al personal encargado del mantenimiento y aseo de la universidad (Conserjes, Jardineros, CPF), puesto que ellos realizan tareas importantes dentro de la misma y es de reconocer su ardua labor.

Al Administrador de la Estación de Servicio UNO, **Lic. José Luis Tórrez Cruz** por haberme brindado la oportunidad de realizar dicha investigación.

A los trabajadores de la Estación de Servicio UNO por apoyar en la recopilación de los datos para el procesamiento de la información y así llevar a cabo el estudio.

Br. Karen Lucía Rodríguez Gámez

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 la Bachiller: Br. Karen Lucia Rodríguez Gámez, carné # 13065440, con el Tema General: La Comunicación gerencial y la toma de Decisión de las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el periodo 2019 y como Tema específico: La Comunicación Gerencial y la Toma de Decisión de la Estación de Servicio UNO del Municipio de San Isidro - Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019, el cual se encuentra a pegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

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

Tutor

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo general Analizar la “**comunicación gerencial**” y “**toma de decisiones**” de las Medianas Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

El propósito por cual se realizó este trabajo es de Analizar las variables de estudio, para determinar así el comportamiento que tiene la comunicación gerencial al momento de tomar decisiones, ya que, tener una buena comunicación implica mucho en el alcance de objetivos y metas establecidos en la empresa.

La temática que se abordó en el trabajo investigativo es de mucha importancia, puesto que hace énfasis en dos variables que muy a menudo se presentan en las empresas. Por ende, es necesario que en la empresa prevalezca ese ambiente de comunicación para que así se logre lo establecido. Una buena comunicación trae a su vez resultados muy favorables.

Las conclusiones en este trabajo investigativo, es que los tipos de comunicación empleados en la estación de servicio UNO son los siguientes: la comunicación interpersonal directa e indirecta, escrita, oral, no verbal y audiovisual, además de ello se determinaron los diversos obstáculos que impiden una comunicación como lo son las barreras físicas, psicológicas y fisiológicas que existen en la empresa, asimismo se determinó que, el proceso de la toma de decisiones se lleva a cabo mediante el proceso básico que consta de seis pasos. Los factores que intervienen en las decisiones son racionales, psicológicos y sociales. De esta manera se identificó cuán importante es la comunicación y la toma de decisiones en las empresas.

I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda la temática general de Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Estación de servicio UNO del Municipio de San Isidro, Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019. Y como temas específicos describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la empresa, explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen, Valorar la Comunicación y Toma de decisiones en la empresa. Período primer cuatrimestre del 2019.

Esta investigación se realizó con el propósito de analizar más a profundidad y detalladamente todos aquellos procesos de la comunicación gerencial y la toma de decisión en la empresa Estación de Servicio UNO del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, esto para ahondar sobre la situación que se presenta en dicha empresa, y así elaborar un análisis de la situación esto a fin de proveerle al Administrador de la empresa todos aquellos juicios críticos que le permitan tomar medidas a futuro en base a criterios establecidos. La comunicación hoy día cumple un papel importante dentro de las empresas puesto que es el pilar fundamental para la toma de decisiones, esto sin olvidar que muchas veces esta tarea se torna de manera difícil en algunas ocasiones.

Teniendo una buena comunicación gerencial se logra alcanzar el resultado esperado mediante procesos comunicativos fácilmente entendibles y aceptados por el personal, esto por su parte muchas veces recae sobre el administrador, es por ello que, en la empresa Estación de Servicio UNO se logre realizar un análisis exhaustivo de la situación esto para facilitar el desarrollo de alternativas en cuanto a las variables de estudio y así el personal de dicha empresa logre conjuntamente un desempeño laboral eficiente.

Quienes se beneficiarán con este trabajo investigativo en su mayoría serían las medianas empresas, en este caso la Empresa Estación de Servicio UNO, ya que,

mediante este trabajo investigativo se obtendrá un diagnóstico sobre la situación en cuanto a las variables de estudio; además les será de ayuda a los estudiante ya que servirá como base para estudios investigativos a futuro como monografías, seminarios de graduación, entre otros; servirá como guía pedagógica a los docentes ya que les facilitara información en cuanto al tema abordado en dicho trabajo, asimismo le permitirá al autor de la investigación conocer y analizar todos aquellos elementos que son de suma importancia en el ámbito laboral administrativo.

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

En Madrid, España. (Cabrera, 2015), realizó una tesis doctoral titulada: “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional” cuyo propósito fue “Identificar como se toman las decisiones en comunicación Organizacional” Los principales resultados fueron: Que las decisiones estratégicas y relevantes son tomadas principalmente de forma grupal o, al menos, de manera consensuada, coincidiendo con lo estipulado en las premisas de los modelos teóricos analizados. Los directores de comunicación son conscientes de que hay considerar diferentes opiniones.

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

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

normas que han de cumplirse, como también en la toma de decisiones, sin interesarse en el consenso, iniciativas sociales, personales e institucionales.

En Costa Rica, se encontró una investigación Titulada: Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual, que “constituye una forma de modelizar los procesos de decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada, los eventos desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles cursos de acción, y el o los resultados mismos. Mediante los modelos multicriterio el decisor podrá estimar las posibles implicaciones que puede tomar cada curso de acción, para obtener una mejor comprensión de las vinculaciones entre sus acciones y sus objetivos”. (Sanabria, 2006)

Universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN Managua se realizó seminario de graduación sobre: La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial. Por las bachilleres (Granjas & Barahona, 2016) con el propósito de determinar la importancia de tener una buena comunicación en el propósito administrativo e identificar la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones para conocer los elementos claves que intervienen en la toma de decisiones en una organización.

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

En Matagalpa en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa, se encuentran diversas investigaciones entre seminarios y monografías, no

precisamente sobre la influencia de la comunicación en la toma de decisiones; pero se abordó la temática de toma de decisiones en los siguientes temas

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

Los antecedentes antes mencionados en el trabajo investigativo, sirvieron para realizar un comparativo entre las investigaciones realizadas anteriormente y lo que se evidenció en el trabajo actual. Así mismo, sirvió como una base en la bibliografía del documento. Permitted determinar la importancia que tiene hoy en día la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las empresas, se reconocieron todos aquellos elementos que encausan tales investigaciones al mismo tiempo que se determinaron las posturas, aportes y conclusiones dados por los autores.

Con relación a las variables de estudio (ver anexo n° 1), fue necesario crear un diseño metodológico para que se lograra el desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos en esta investigación, los cuales se describen a continuación:

Según su enfoque filosófico la presente investigación es de tipo cuantitativo con elementos cualitativos: La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Mientras que la investigación de tipo cualitativa es generalmente más explorativa, un tipo de investigación que depende de la recopilación de datos verbales, de conducta u observaciones que pueden interpretarse de una manera subjetiva. (Zamora, 2018)

Es de tipo cuantitativo porque recopila y analiza datos obtenidos de encuesta a trabajadores, los que se procesaron por medios estadísticos y se expresaron de forma porcentual, y se considera con elementos cualitativos debido a que es complementada con datos obtenidos mediante entrevista que se le realizó al administrador y guía de observación aplicada por la investigadora, que describen las situaciones que se presentan en la Empresa Estación de Servicio UNO en cuanto a la comunicación y la toma de decisión.

Según el tipo de estudio, es una investigación aplicada. La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuestas a preguntas específicas. (González, 2018, pág. 32)

Según el autor, en este tipo de estudio la finalidad está dirigida en la solución práctica de los problemas. Se especifica en cómo se puede llevar a la práctica los conocimientos o teorías estudiadas. En pocas palabras, busca solucionar problemas en un momento determinado, mediante la aplicación de conocimientos estos de forma práctica y así proporcionar soluciones a situaciones presentadas.

Esta investigación es aplicada, ya que se aplica a las variables comunicación gerencial y toma de decisiones en la empresa Estación de Servicio UNO, durante el primer cuatrimestre del 2019.

Según la profundidad, es un estudio descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Baptista, & Fernández, 2006, pág. 102)

Se entiende que los trabajos investigativos de tipo descriptivos son aquellos cuyo propósito de la investigación es la de caracterizar los hechos que conforman el problema de estudio; mediante el análisis de los indicadores a través de las técnicas de recolección de datos aplicadas en el proceso.

Esta investigación se realizó a fin de describir características fundamentales en cuanto a la comunicación y toma de decisiones, utilizando criterios que permitieron poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta manera se obtuvo toda la información que caracteriza la realidad estudiada.

Según su diseño, esta investigación es no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. (Hernández, 2004)

Cuando la investigación es de tipo no experimental, los investigadores no manipulan las variables de estudio, sino que delimitan mediante la observación y así se procede a analizar los resultados obtenidos.

Esta investigación es no experimental porque no se alteraron las variables de estudio que en este caso es la Comunicación gerencial, y la toma de decisiones, estas fueron sujetos de estudio en su ambiente cotidiano, se observaron situaciones presentadas para proceder a su análisis y delimitar conclusiones.

Corte transversal. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Bernal, 2010, pág. 151)

Las investigaciones de corte transversal según el autor son aquellas que se llevan a cabo en un período determinado.

En el trabajo investigativo, el diseño de investigación es de tipo transversal porque corresponde a un tiempo definido, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, Baptista, & Fernández, 2006, pág. 238)

La población está conformada por los elementos que poseen todas las características necesarias para la realización de la investigación.

Para el presente trabajo investigativo, la población fue el total de trabajadores de la Estación de Servicio UNO, tal es conformado por 14 personas.

La muestra se define como 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 efectuaran la medición y observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010, pág. 161)

Según el autor, estos son todos aquellos elementos que representan la población de los cuales se toma la información y es a partir de ahí donde se realiza el proceso de medición.

En esta investigación, la muestra es de 13 trabajadores de la Estación de Servicio UNO, la cual se seleccionó, mediante una muestra por conveniencia.

Muestreo por conveniencia. Es un tipo de muestreo no probabilístico donde el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra. (Sequeira & Cruz, 2009)

Este tipo de muestreo es aquel en el cual la persona quien se da a la tarea de investigar delimita todos los aspectos que debe de tener las personas para que estos puedan formar parte de la muestra.

En este trabajo investigativo, no se utilizó ninguna fórmula probabilística, sino que un muestreo por conveniencia debido a que la empresa cuenta con un personal no mayor de 31 trabajadores. Se recurrió a tomar en consideración a todo el personal de dicha empresa, que serían 13 trabajadores que están divididos de la siguiente manera:

Supervisores= 2, Cajeras= 4, Técnicos de pista= 6, CPF= 1 que hacen un total de 13 trabajadores.

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 la comunidad científica. (Bernal, Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2010, pág. 68)

Toda investigación de método científico debe poseer todos aquellos aspectos relevantes, convincentes, que den respuestas acertadas sobre algo que se desea conocer con más profundidad, cabe destacar que toda investigación científica tiene que estar información especializada y de suficiente credibilidad y validez científica.

En esta investigación, se hizo uso del método científico desde el momento que se planteó el problema, desde que se delimitaron las preguntas directrices para el desarrollo del trabajo investigativo, en el momento que se recopiló toda la información y se procedió a analizar todos los resultados donde dieron origen a las respuestas de los objetivos planteados.

El método empírico es sinónimo de conocimiento común, se origina desarrollado a base de la relación o experiencia acumulada por el ser humano, de la relación que establece en su medio con las demás personas, en la satisfacción de sus necesidades y el conocimiento empírico se llega a conocer a los objetos y fenómenos hasta donde nuestros sentidos lo permiten, por tanto es conocimiento superficial de las características, cualidades, comportamiento de estos, objetos y fenómenos, en un primer nivel de conocimientos. (Sequeira & Cruz, 2009, pág. 28)

De lo mencionado anteriormente, cabría señalar que, el método empírico es aquel que se desarrolla como resultado de experiencias, relaciones interpersonales que se dan; este se da mediante un juicio crítico establecido en base a criterios sobre algo. Para que se de este método debe de existir un nivel de racionalidad espontáneo y así poder tener un pensamiento o ideas más amplio de las cosas.

En relación a lo antes mencionado, se recolecto información a través de encuestas, entrevista, una guía de observación directa lo que hace énfasis a este tipo de métodos, ya que permitió a los realizadores de esta investigación observar y analizar la manera en la que se desarrollan los hechos.

Método Inductivo-deductivo, este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo porque parte de lo general a lo particular, e inductivo en el sentido contrario, es decir, va de lo particular a lo general. (Bernal, 2010, pág. 60)

En relación con lo mencionado anteriormente este método va desde lo que es lo general hasta lo particular o viceversa. Esto a fin de poder examinar los hechos particulares visto desde todos los sentidos.

El método utilizado en esta investigación es el método inductivo-deductivo, ya que, se puso en práctica el razonamiento deductivo para así poder descomponer las variables de estudio, sub-variables y los indicadores esto a fin de lograr respuestas a preguntas directrices. El método inductivo logro que a partir de datos obtenidos realizar un amplio análisis para poder darle conclusiones y así dar respuestas a los objetivos establecidos.

Fue necesario utilizar el método analítico-sintético que “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal, 2010, pág. 60)

Lo mencionado anteriormente señala que se debe de descomponer el objeto de estudio, para analizarlo en sus distintos elementos por separado, posteriormente se integran todos los componentes y se emiten también los resultados o conclusiones de lo que se logró analizar.

Este método fue empleado, desde que se separaron las variables y cada uno de sus indicadores en la Operacionalización, para recoger información y analizar

cada uno, posteriormente se construyó todo en el marco teórico, con los resultados encontrados y que se muestran en el resumen del tema.

Las fuentes de recolección de la información que se emplearon son:

Fuente Primaria: Son todas aquellas fuentes de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010, pág. 191)

Según el autor, las fuentes primarias son aquellas fuentes que contienen información nueva, muchas veces información original y específica. Es información confiable con mucha credibilidad y fácil de su obtención. De esta se obtiene información muy detallada de lo que se pretende indagar.

En este caso las fuentes primarias que se emplearon para la recolección de información para el presente trabajo investigativo fueron informes, libros que contienen sus respectivos elementos y normas técnicas, revistas, seminarios y monografías cada uno de ellos conteniendo información muy amplia sobre comunicación gerencial y toma de decisión.

Fuente secundaria: Son aquellas fuentes que organizan la información sobre fuentes primarias en forma de índices o resúmenes para facilitar su uso y obtención. Estas publicaciones también son conocidas como “manuales de referencia”. (González, 2018, pág. 45)

Según refiere el autor, este tipo de fuente es aquella que detalla en forma resumida y esquematizada determinado tema en específico esto con el fin de que la persona que investiga pueda obtener fácilmente la información. Esta debe ser clara, precisa, concisa, y que esta a su vez sea fácilmente obtenida y de interpretar.

En la investigación se hizo uso de fuentes secundarias mediante enciclopedias para poder realizar análisis e interpretaciones de términos desconocidos, además de

ello hubo apoyo mediante avances de investigaciones en curso esto con el propósito de tener una apreciación más amplia sobre el desarrollo de la investigación.

Fuentes terciarias: Son aquellas que recopilan documentos secundarios y son las que guían al usuario a fuentes secundarias y primarias y les facilitan la ubicación y obtención de la información. (González, 2018, pág. 46)

Con relación a lo antes mencionado se puede decir que, este tipo de fuente es aquella que sintetiza información de fuentes secundarias, estas a su vez logran proporcionarle un canal de información de fuentes secundarias y primarias a aquella persona que investiga, y se le proporciona la ubicación y manera de cómo obtener dicha información.

En este caso se hizo uso de fuente terciaria a través del internet como medio de red mundial de información electrónica. Es un navegador muy amplio donde se encuentra diversidad de información de diferentes autores. Este medio se empleó para la búsqueda de algunos conceptos sobre comunicación gerencial y toma de decisiones.

Las técnicas de recolección de información aplicadas en la presente investigación son:

Entrevista: Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, 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)

En este tipo de método de recolección de información existe un contacto directo entre el entrevistado y entrevistador. En este, el entrevistado tiene la opción de definir sus propios criterios sobre el tema a investigar.

Es una acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado. La entrevista puede tener una finalidad periodística y desarrollarse para establecer una comunicación eficaz.

En este caso se procedió a diseñar una entrevista (ver anexo n° 2), que se le realizó al administrador de la Estación de servicio UNO, con un número total de 27 preguntas abiertas las cuales emanaron de lo que fue la Operacionalización de las variables.

Encuesta: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor 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)

Según lo mencionado, las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Está basado en una serie de preguntas esto a fin de obtener información y delimitar conclusiones.

En este caso, la encuesta fue aplicada a los trabajadores de la Estación de Servicio UNO, con un total de 13 trabajadores. (Ver anexo n° 3), la cual está conformada por 27 preguntas con respuestas de selección múltiple y escala de Likert y selección múltiple, la cual dio origen al análisis de la información obtenida.

Guía de observación: 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. (Berghe, 2010, p. 194)

Esta se basa en la observación y análisis de los hechos que tienen que ver con las variables en estudio. Lo cual se llevó a cabo siguiendo rigurosamente una serie

de indicadores conforme a todo aquello que el investigador pretende conocer o distinguir por medio de la observación.

Este método se basó en indicadores que fueron valorados y de los cuales se pudo constatar cual es la realidad observada en dicha empresa y proceder a su interpretación (ver anexo n° 4).

La investigación se basó en la recolección de datos sobre las variables en estudio lo que permitió realizar el análisis contextual y natural del comportamiento de la variable de estudio comunicación gerencial y toma de decisión.

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.

Con toda la información obtenida a través de distintas fuentes como libros, internet, seminarios, monografías, informes entre otros se procedió al desarrollo del marco teórico. Se hizo uso de la norma APA, 5ta edición esto para las referencias de las citas como requisito indispensable en los documentos investigativos de esta magnitud.

II. JUSTIFICACION

El presente trabajo investigativo aborda la temática sobre la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las Medianas Empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019. Esta investigación pretende analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Estación de Servicio UNO del municipio de San Isidro – Departamento de Matagalpa, período primer cuatrimestre del 2019.

Esta temática es de vital importancia para las Medianas Empresas, ya que tener una buena comunicación gerencial implica la obtención de resultados prósperos y convincentes, al igual que una relación laboral exitosa entre gerente y trabajadores. Al mismo tiempo tomar decisiones muchas veces se torna de la manera difícil, hay que elegir entre todas las opciones presentadas la más idónea y asertiva, este es un aspecto determinante dentro de la misma.

El trabajo investigativo tendrá un impacto positivo dentro de la empresa objeto de estudio, ya que le permitirá a la misma que logre reconocer cuan valioso e importante es la comunicación gerencial y la toma de decisiones para llegar al alcance de los sus metas.

Este trabajo investigativo servirá como base de conocimientos a estudios posteriores relacionados con la temática, aportando fuentes bibliográficas, operacionalización de variables, además en la empresa ayudará a que exista una comunicación más fluida entre administrador y trabajador, para que se faciliten los procesos de toma de decisión.

La investigación será un aporte de enriquecimiento pedagógico y práctico por el docente y el estudiante, quién tendrá la oportunidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, destreza y actitudes, desarrolladas en su proceso de formación.

III. OBJETIVOS

General:

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Estación de Servicio UNO del Municipio de San Isidro - Departamento de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del 2019.

Específicos:

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

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Comunicación Gerencial

La comunicación es el medio a través del cual se relacionan las personas en los diferentes ámbitos de la vida; en el caso de las organizaciones, es el medio de interacción de las personas entre sí y entre los directivos y sus colaboradores, y viceversa, de tal manera que la comunicación es un factor clave en el contexto de las organizaciones y, en particular, en la función directiva, ya que con una comunicación asertiva se logra mantener excelentes relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización. (Bernal & Sierra, 2013).

De acuerdo con lo que señala el autor, la comunicación es una relación que se da frecuentemente entre las personas, esta se lleva a cabo en múltiples ámbitos de la vida (familiar, laboral, sentimental, etcétera); y en términos organizacionales es la forma de interrelación entre los mismos trabajadores y directivos, puesto que la comunicación es una herramienta importante en el ámbito de una organización, ya que con una buena comunicación se obtienen relaciones laborales satisfactorias, así mismo se alcanzan los resultados positivos para el conjunto organizacional.

En efecto, la comunicación cumple un rol importante dentro de las organizaciones, ya que facilita el adiestramiento y la ejecución a nuevas ideas que logran servir de mejoras para la misma, tiende a coadyuvar en las decisiones que se tomen, y se plantean nuevas metas y objetivos. La comunicación es uno de los pilares fundamentales, ya que si no hay comunicación no se expresaría todo aquello que se considere como elemento que repercute de forma negativa, al igual que no se llegaría a expresar aquellas pautas de mejoramiento que sirvan de fortalezas y oportunidades para la misma. En síntesis se puede decir que, en aquellas organizaciones donde no se fomenta la comunicación gerencial existen deficiencias, es por ello que, debe de existir la comunicación ya que por medio de ella se prevalece en un ambiente positivo donde fluye la buena relación laboral, las tareas

se desarrollan con eficiencia, los trabajadores dan sus propios criterios, así como también se alcanzan los objetivos y metas.

4.1.1 Tipos de comunicación

4.1.1.1 Comunicación Interpersonal.

Es la trasmisión de información y significado de una parte a otra a través de símbolos compartidos. El emisor inicia el proceso al transmitir información al receptor que es quien recibe el mensaje .El emisor tiene un significado que desea comunicar y lo codifica en símbolos (por ejemplo, las palabras que elige para el mensaje). El receptor decodifica el mensaje es decir, lo lee e intenta interpretar el significado del emisor. (Bateman & Snell, 2005).

Por su parte, esta comunicación se da entre dos o más personas, las cuales intercambian información una con la otra. Desde que se nace y con el paso de los años el deseo de saber o conocer algo genera muchas interrogantes y es ahí donde se empieza a interactuar con los demás, se descubren cosas por medio de la comunicación, y se da respuestas a inquietudes, propiciando las relaciones con otras personas a través de una escucha empática y una comunicación abierta.

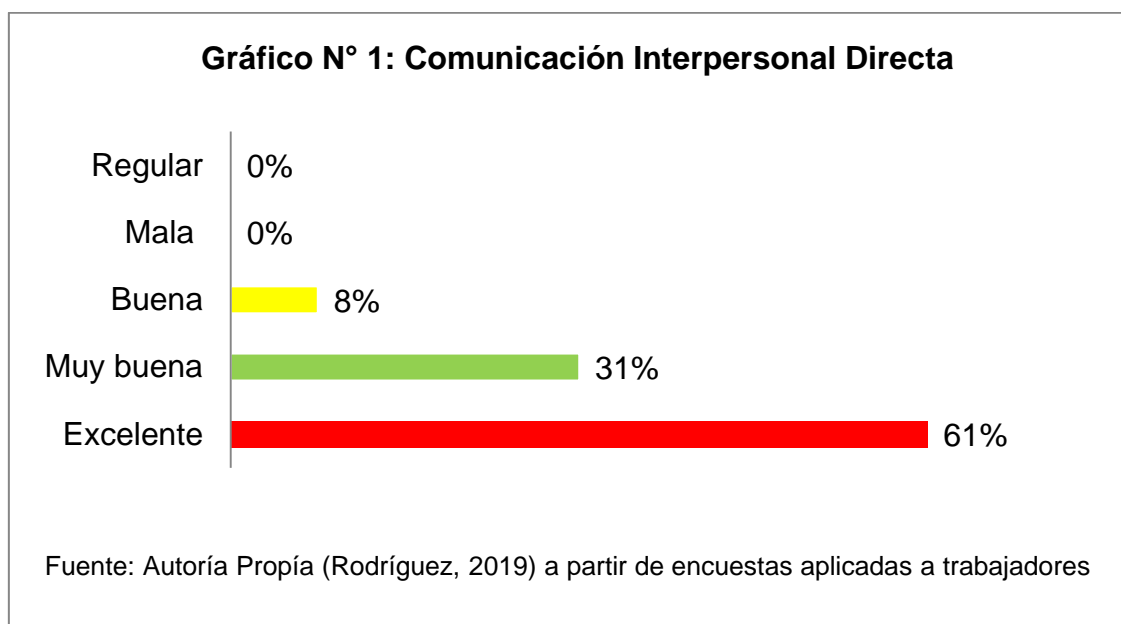
Por ende, esta comunicación constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de las empresas, ya que estas están conformadas por personas que interactúan en un grado cada vez mayor con otras personas. Conocer el comportamiento e ideas de las personas con las cuales se realizan labores dentro de un marco de mejores relaciones, comprensión y en definitiva el alcance del beneficio del individuo y la organización.

a. Interpersonal directa

Es toda aquella comunicación que se da uno a uno. Generalmente existe una retroalimentación (Zúñiga, 2019)

Según refiere el autor, este tipo de comunicación se lleva a cabo mediante un cruce de ideas expuestas ante un público, estas deben de ser fáciles de comprender y que lleguen de inmediato a quienes se dirigen.

En las empresas, el logro de objetivos propuestos y metas, están ligados básicamente a una buena comunicación gerencial debido a que teniendo una buena comunicación se llega al alcance de sus supuestos dentro de la misma.



Como resultado, la encuesta aplicada a trabajadores refleja que el 61% de los trabajadores expresaron que la comunicación interpersonal directa entre jefe y subordinado es excelente, un 31% expresó ser muy buena, y apenas un 8% dijo que este tipo de comunicación es buena.

Mientras tanto el administrador opinó que la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado de dicha empresa es excelente.

En cuanto a la observación que se realizó en esta empresa se logró determinar que en ella prevalece un ambiente de amabilidad, respeto, cortesía entre administrador y trabajadores; todos ellos son factores positivos que deben de prevalecer siempre para un buen ambiente laboral.

Por ende, la comunicación interpersonal entre jefe y subordinados en esta empresa es excelente, puesto que en la empresa prevalecen valores muy relacionados para un buen ambiente laboral lo cual esto muchas veces trae consigo resultados muy favorables por igual, ya que con una comunicación fluida y abierta es más fácil de expresar todos aquellos puntos que existen en la empresa que se logran detectar a tiempo. Es ahí donde entra en juego el papel fundamental de la comunicación gerencial a la hora de tomar decisiones. Es necesario que este valor que es de gran importancia lo sigan llevando a la práctica.

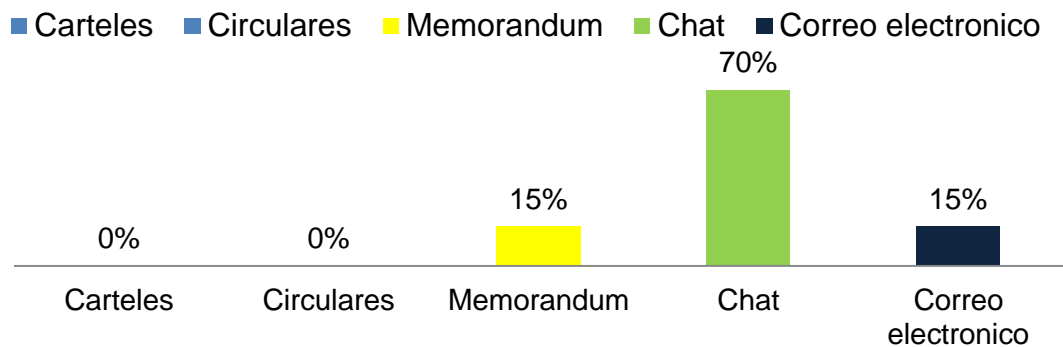
b. Interpersonal indirecta

Es la que busca informar o hacer llegar un mensaje sin esperar una respuesta de la contraparte. Las variantes más comunes son los medios publicitarios (posters, trípticos, anuncios televisivos, anuncios publicitarios, etc.). (Zúñiga, 2019)

Cabe señalar, con relación a lo antes expresado que la comunicación indirecta es aquella que se da mediante alternativas que suelen ser electrónicas o por escrito. Sin necesidad de estar presente se puede comunicar mediante este tipo de comunicación. Hoy en día existe una amplia gama de medios electrónicos que hacen más fácil la calidad de comunicación.

En las empresas deben de seleccionar todas aquellas alternativas o medios de comunicación con mayor predominancia en uso y que estos sean actualizados a fin de poder estar en constante comunicación, todas aquellas que acaparen la atención de las personas y que estén en constante uso.

Gráfico N° 2: Comunicación Interpersonal Indirecta



Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Los resultados de la encuesta en base a esta variable reflejan que el 70% de los trabajadores afirmaron que el medio de comunicación indirecta que más se utiliza en esta empresa son los chat (grupos de WhatsApp), un 15% afirmó que son los memorándum y el otro 15% restante dijo que el correo electrónico.

En cuanto a la entrevista, el administrador de la estación de servicio UNO hizo énfasis y dijo que el medio que prevalecía en esta empresa como medio de comunicación indirecta son mayoritariamente los mensajes o chat en grupos de WhatsApp, ya que según él una de las tendencias más usadas en la actualidad para comunicarse es el WhatsApp como herramienta nueva y muy a la moda de comunicación, además del Messenger, Facebook entre otras.

En base a la observación que se llevó a cabo en la empresa se pudo constatar que el tipo de comunicación indirecta más empleado por el personal de la misma son mediante los chat en grupos (WhatsApp).

En la empresa Estación de Servicio UNO, hacen uso constante de medios de comunicación que efectivamente están a la moda hoy en día, son medios que están siendo usados con frecuencia en la actualidad, pero cabría señalar que no se puede dejar la costumbre de utilizar medios que son escritos y sustituirlos por estos medios electrónicos

4.1.1.2 Comunicación Organizacional

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

Según lo antes mencionado, la comunicación organizacional es aquella que está constituida por una serie de mensajes que son intercambiados entre el personal que conforma una organización, es decir, entre todo el personal que tenga relación dentro de la misma. Estos suelen intercambiarse entre los niveles que suelen darse desde el superior hacia el inferior o viceversa.

En este caso es necesario hacer hincapié en este punto y reconocer que en las empresas, en este caso en la Estación de servicio UNO, la comunicación organizacional se da desde el administrador, hasta el resto del personal de dicha empresa (Cajeras, supervisores, técnicos de pista, CPF), ya que entre ellos existe un intercambio de opiniones e ideas esto a fin de encontrar soluciones a problemas que se presentan dentro de ella.

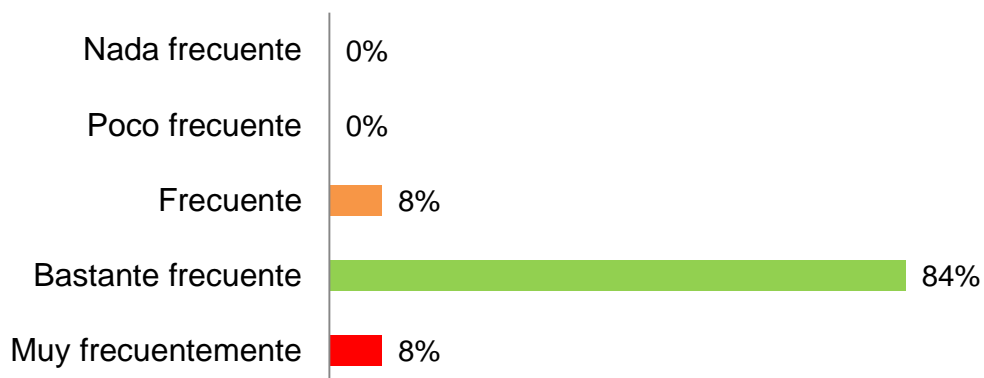
a. Comunicación ascendente

Se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. (López, 2018)

Según el autor esta hace énfasis al nivel jerárquico que ocupa cada quien en las empresas, desde el nivel más bajo hasta el más alto o superior. Es decir, toda información emanada desde un trabajador destinado a la gerencia.

En las empresas, es de relevancia que los trabajadores transmiten sus mensajes o sugerencias sobre determinada situación que se presente en las empresas esto a fin de que la gerencia logre tomar medidas necesarias con relación a la situación presentada.

Gráfico N° 3: Comunicación Ascendente



Fuente: Autoría propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

El gráfico n° 3 se muestran que el 84% de los encuestados afirmo que la comunicación ascendente en la empresa se da bastante frecuente, un 8% dijo ser frecuente y un 8% restante afirmo darse muy frecuentemente.

Según el administrador este tipo de comunicación se da muy frecuente en esta empresa, puesto que no pueden obviarse todas aquellas opiniones e ideas que los trabajadores tengan en cuanto a diversas temáticas que existan dentro de la empresa.

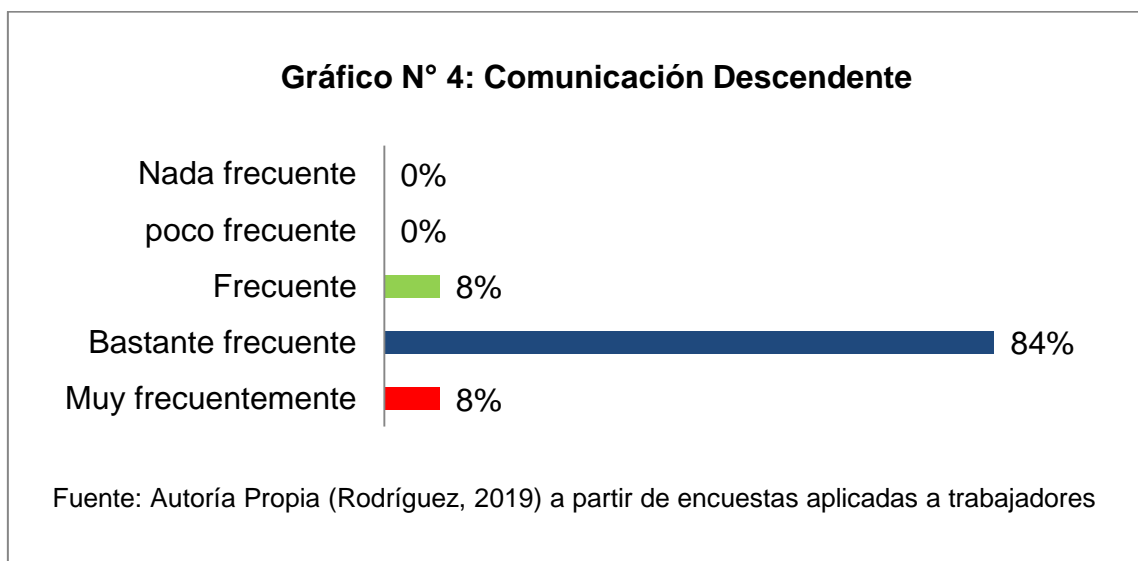
La comunicación ascendente dentro de la empresa desde los trabajadores hasta la gerencia se da con bastante frecuencia, esto quiere decir que existe un ambiente laboral propicio que permite la delimitación conjunta sobre puntos claves que permiten la posible solución a problemáticas presentadas en dicha empresa. Es por ello que es de suma importancia que los trabajadores aporten sus criterios, ya que esto permite la solución óptima a problemas enfrentados en la empresa.

b. comunicación descendente

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

En relación a lo antes mencionado se puede decir que, esta comunicación va desde el nivel más alto hacia el más bajo. Esta se da desde la gerencia hasta los trabajadores. Esta comunicación es contraria a la comunicación ascendente, puesto que esta va desde el nivel más superior hasta el inferior.

En las empresas este tipo de comunicación se da muy a menudo, ya que, los gerentes transmiten información acerca de puntos claves que están establecidos en las empresas, además, la gerencia informa sobre temas que son importantes para los trabajadores, evalúa el comportamiento de cada uno de ellos, orienta sobre tareas específicas a realizar, entre otros.



Según resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas a trabajadores de la estación de Servicio UNO, el 84% de los encuestados afirmó que la comunicación

descendente que prevalece en esta empresa es bastante frecuente, un 8% dijo ser frecuente y el otro 8% restante aseguro que se da muy frecuentemente.

Según la entrevista realizada al administrador se conoció que este tipo de comunicación se da con bastante frecuencia, ya que, según él este tipo de comunicación permite que en la empresa se planteen objetivos en muchos de los cuales se ven involucrados todos los trabajadores de la misma, esto a fin de su cumplimiento.

En la empresa Estación de Servicio UNO, la comunicación descendente se da de una manera frecuente, lo cual permite que los trabajadores estén bien informados sobre aspectos que prevalecen dentro de la empresa, además de ello existe un intercambio de opiniones e ideas entre el administrador y los trabajadores que muchas veces fomenta al logro y cumplimiento de los supuestos establecidos en la empresa para el desarrollo y sostenibilidad de la misma.

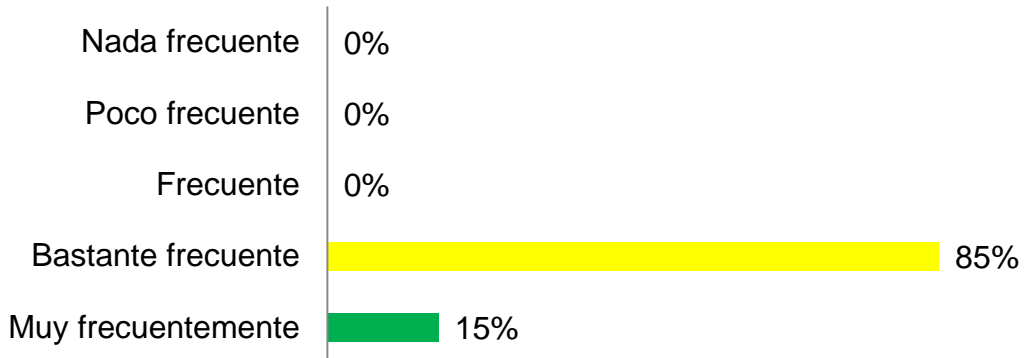
c. Comunicación Horizontal

Es aquella que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde no exista una relación de autoridad, es decir, fluye lateralmente y existe la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. (Herrera, 2017)

Con referencia a lo antes mencionado, esta comunicación trata de proveer un canal de coordinación y solución a distintos problemas. Además de brindar la alternativa de relacionarse entre personal que desempeña tareas de su mismo cargo en la organización, lo que hace importante la satisfacción del trabajo debido a que existe un intercambio de información.

En las organizaciones no solamente debe de existir una relación laboral entre el personal que ejerza las mismas funciones, al contrario debe de existir una relación con el resto del personal aunque estos no desarrollen las mismas funciones. En definitiva, en las empresas el alcance y cumplimiento de sus objetivos tienen relación con la manera de desempeño de todo el personal, por ende, debe de prevalecer una comunicación continua y fluida entre todos los trabajadores.

Gráfico N° 5: Comunicación Horizontal



Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Según los resultados obtenidos, el 85% de los encuestados afirmó que la comunicación horizontal es bastante frecuente, y un 15% señaló que se da muy frecuentemente.

En la entrevista dirigida al administrador este señalaba que, la comunicación horizontal se da muy frecuente, según el administrador los problemas que se presentan en esta empresa afecta al personal, es por ello que entre los miembros de la misma existe una relación de comunicación muy buena. Y entre todos buscan soluciones conjuntas esto en pro de mejoras continuas para la empresa.

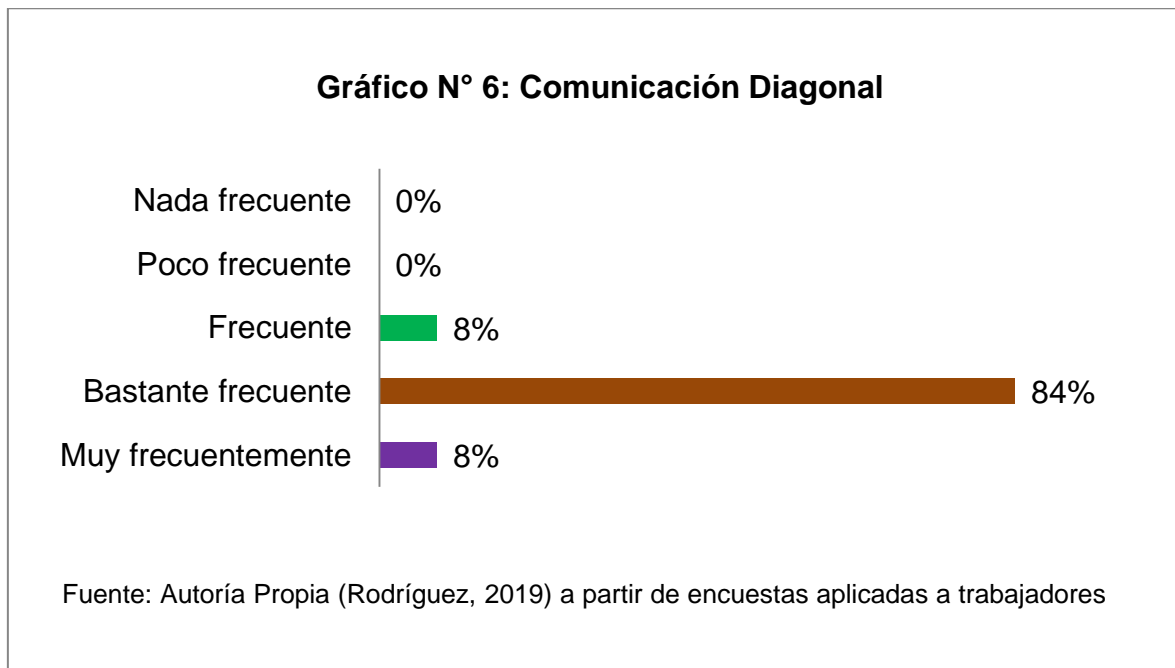
En esta empresa es evidente el hecho de que todo el personal es tomado en cuenta al momento de que se ejecuta un plan, así todos aportan sus criterios y puntos de vistas. En esta empresa deben de procurar de no caer en el error del favoritismo. Se debe siempre de seguir inculcando valores de conducta positivos como el respeto, la amabilidad, ayuda mutua, comprensión entre los miembros que conforman el equipo de trabajo. Esto a fin de desarrollar un ambiente que no se vea envuelto en disturbios ni problemas puesto que esto solo lleva al fracaso.

d. Comunicación diagonal

Se refiere a los contactos con personas de nivel superior o inferior en otros departamentos, es decir, pasa por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando. (Fernández, 2010, pág. 156)

Esta hace referencia a las relaciones laborales que se presentan en las organizaciones, que no sólo haya un buen ambiente laboral entre el mismo personal del más alto nivel, al contrario que todos sean vistos y aceptados por igual independientemente del nivel laboral de cada uno.

Esto abona muchas veces en que se logre lo propuesto organizacionalmente ya que de esta manera existe un ambiente de aceptación sin temor a que las ideas expuestas por los trabajadores sean rechazadas, además de ello establece criterios que fomentan a una conducta comunicativa muy espontánea.



Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la estación de servicio UNO, el 84% de los encuestados afirmo que la comunicación diagonal se da bastante frecuente, un 8% expresó que se da frecuente y el 8% restante dijo que se da muy frecuentemente.

En cuanto a la entrevista realizada al administrador este afirmó que dicha comunicación se da bastante frecuente.

La situación de la empresa en cuanto a este factor es muy positiva debido a que la comunicación es bastante frecuente, lo cual facilita el cumplimiento de logros, las metas muchas de ellas son alcanzadas de manera satisfactoria y un factor clave que permite esto es el trabajo en equipo, teniendo muy en cuenta a la comunicación como elemento fundamental para el alcance de objetivos. Tener una buena comunicación implica el buen desarrollo no solo personal, sino que también laboral.

4.1.1.3 Comunicación Administrativa

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

Este tipo de comunicación como la palabra misma lo dice, es aquella que, crea un ambiente detallado y amplio de información conforme a cada puesto que cumple el personal dentro de la organización, para que el personal ejerza sus funciones efectivamente y logre reforzar el logro y cumplimiento de lo propuesto organizacionalmente.

Este tipo de comunicación es en donde la administración se da a la tarea de delegar funciones a cada uno de los trabajadores, proporcionándole todos aquellos requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de estas, y evitar así caer en errores fallidos.

a. Comunicación escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de que deja registros referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado cuidadosamente y luego se expide a una audiencia grande en envíos postales en masas. Las desventajas son que los mensajes escritos acumulan montañas de papel, a veces están mal

expresados por deficiencias de sus redactores y no reciben una retroalimentación inmediata. En consecuencia, pasa mucho tiempo para saber si un mensaje fue recibido y entendido. (Koontz & Wehrich, 2007)

Según refieren los autores, este tipo de comunicación debe de utilizar un lenguaje sencillo, fácilmente comprendido por la persona a quien se le hace llegar dicho mensaje, teniendo muy en cuenta lo que se pretende dar a conocer, no debe de usar un lenguaje tan técnico puesto que esto muchas veces no logra a ser interpretado correctamente y es ahí donde se cae en errores.

A nivel administrativo la habilidad para comunicarse por escrito en forma clara y eficaz es una competencia necesaria en la mayoría de los niveles y funciones de una organización, contribuye a optimizar el proceso de toma de decisión. Las comunicaciones escritas usadas por las empresas en su mayoría son convocatorias, actas, informes, anuncios, circulares, memorándums, avisos, y sirven para dejar registros o evidencias.

Tabla N° 1: Comunicación Escrita

Comunicación escrita	Trabajadores
Memorándum	77%
Avisos	15%
Informes	8%
Circular	0%
Folletos	0%
Correo electrónico	0%
Propuestas	0%
Cartas	0%
Telegramas	0%
Faxes	0%
Carteles	0%

Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de a encuestas aplicadas trabajadores

Según encuestas aplicadas a los trabajadores, un 77% afirmó que el medio de comunicación escrita usado en esta empresa es el memorándum, un 15% los avisos, y el 8% restante dijeron que los informes.

En referencia a la entrevista aplicada al administrador, afirmaba que el tipo de comunicación más usado con frecuencia son los memorándum, avisos, informes y los correos electrónicos este último siendo usado con poca frecuencia.

Y según la observación que se le realizó a la empresa Estación de Servicio UNO para conocer más a profundidad que medios de comunicación escrita son los que utilizan en ella se pudieron constatar los siguientes: los memorándum, los informes, los correos electrónicos.

La empresa hace uso óptimo de los medios de comunicación escrita como memorándum, avisos e informes ya que estos sirven para orientar al trabajador sobre algo, sirven como pruebas confiables sobre una decisión o bien sea sobre una actividad. La comunicación escrita deja evidencias de lo que se desarrolla en una empresa, deja pruebas contundentes de lo que se hace o muchas veces se pretenden lograr, mediante compromisos fuertes muchas de ellas representadas mediante firmas de los trabajadores, ya que se comprometen a acatar lo establecido en ellas, por eso es que deja huellas y registros confiables.

b. Comunicación Oral

Mucha información se comunica de palabra. La comunicación oral se da por igual en un dialogo de dos personas o en una presentación de un administrador ante una audiencia numerosa. Puede ser formal o informal, planeada o fortuita. (Koontz & Weihrich, 2007).

Con relación a lo señalado por el autor, esta comunicación es similar a un dialogo. Para que logre existir una comunicación debe de haber por lo menos dos personas. Este tipo de comunicación se presenta muy a menudo en las personas

porque permite un contacto directo con los demás esto a fin de transmitir información, ideas, y opiniones. Se hace uso de un idioma compartido

Entonces si bien es cierto a nivel gerencial la comunicación oral se transmite mediante la interacción que existe entre el gerente y los trabajadores, es aquí donde se expresan todas aquellas opiniones que engloban a la organización en general. Para el buen funcionamiento se deben de conocer las opiniones de cada uno que integre la misma.

Tabla N° 2: Comunicación Oral

Comunicación Oral	Trabajadores
Entrevista de trabajo	23%
Reuniones	77%
Asambleas	0%
Círculos de estudio	0%
Conferencias	0%

Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

En base a resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas a trabajadores de la Estación de servicio UNO, el 77% expresaba que la forma de comunicación oral empleada son las reuniones, el 23% restante dijo que las entrevistas de trabajo.

En cuanto a la entrevista al administrador este expresaba que las técnicas usadas en cuanto a la comunicación oral son las reuniones con las personas (trabajadores/personal de la empresa) de cada área, asimismo las entrevista de trabajo ya que así se va entablando la comunicación y profundizando sobre temas que tienen suma importancia en cuanto al puesto de trabajo seleccionado.

En la observación que se llevó a cabo en dicha empresa se constató que efectivamente las formas de comunicación oral que se utilizan son las reuniones y entrevistas de trabajo.

Según información recabada en esta empresa la comunicación oral es usada con frecuencia. Las entrevistas de trabajo son una forma de comunicación oral que se emplean por la mayoría de las empresas para así entablar una relación con la persona que quiere desempeñarse a futuro dentro de la misma en determinado cargo o función. En lo que corresponde las reuniones estas se realizan para informar, o bien para la delimitación, aprobación o bien rechazo de algo que se pretenda hacer sin olvidar el resultado que esta pueda tener más a futuro. Pero es muy necesario que todo lo expuesto oralmente tenga un soporte por escrito.

c. Comunicación No verbal

Las personas se comunican de muchas formas. Lo que una persona dice se esfuerza en la comunicación no verbal, como expresiones faciales y posturas corporales. Se espera que la comunicación no verbal reafirme la comunicación verbal, pero no siempre ocurre así. (Koontz & Weihrich, 2007).

Sobre el asunto, existe un sinnúmero de maneras las cuales nos facilitan la forma de comunicarnos con las personas. A veces, no necesariamente se necesita de hablar para expresar algo, simplemente con un gesto o con una mínima mirada se logra expresar mucho; en el mundo existen personas que con un simple gesto dicen lo que les gusta y lo que no, lo que puede ser bueno y lo que puede afectar.

De acuerdo a este elemento, las empresas se enfocan en el logro de sus objetivos, y la comunicación es imprescindible para el alcance de esta, además de un buen desarrollo y funcionamiento. Es mucho más viable una comunicación oral o escrita, ya que así se expone todo aquello que tenga que ver con la empresa de igual forma que sus trabajadores, puesto que con palabras claras es más fácil la interpretación de lo que se presente transmitir a los demás, mientras que un gesto o una seña pocas veces es entendida por las personas.

Tabla N° 3: Comunicación No verbal

Comunicación no verbal	Trabajadores
La mirada	15%
la expresión facial	77%
La sonrisa	8%
Postura corporal	0%
Las manos	0%
La distancia	0%
Las tics	0%

Fuente: Autoría propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Según datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a trabajadores, el 77% de los encuestados aseguro que la forma de comunicación no verbal que emplean es la expresión facial, el 15% dijo ser la mirada y el 8% restante dijo ser la sonrisa.

En la entrevista aplicada al administrador el expresó que un buen semblante, la sonrisa y la expresión facial son aspectos de la comunicación no verbal de más criterio.

En referencia a la observación realizada en la empresa se detectó que el lenguaje de comunicación no verbal que utilizan es la mirada, la expresión facial, la sonrisa, postura corporal.

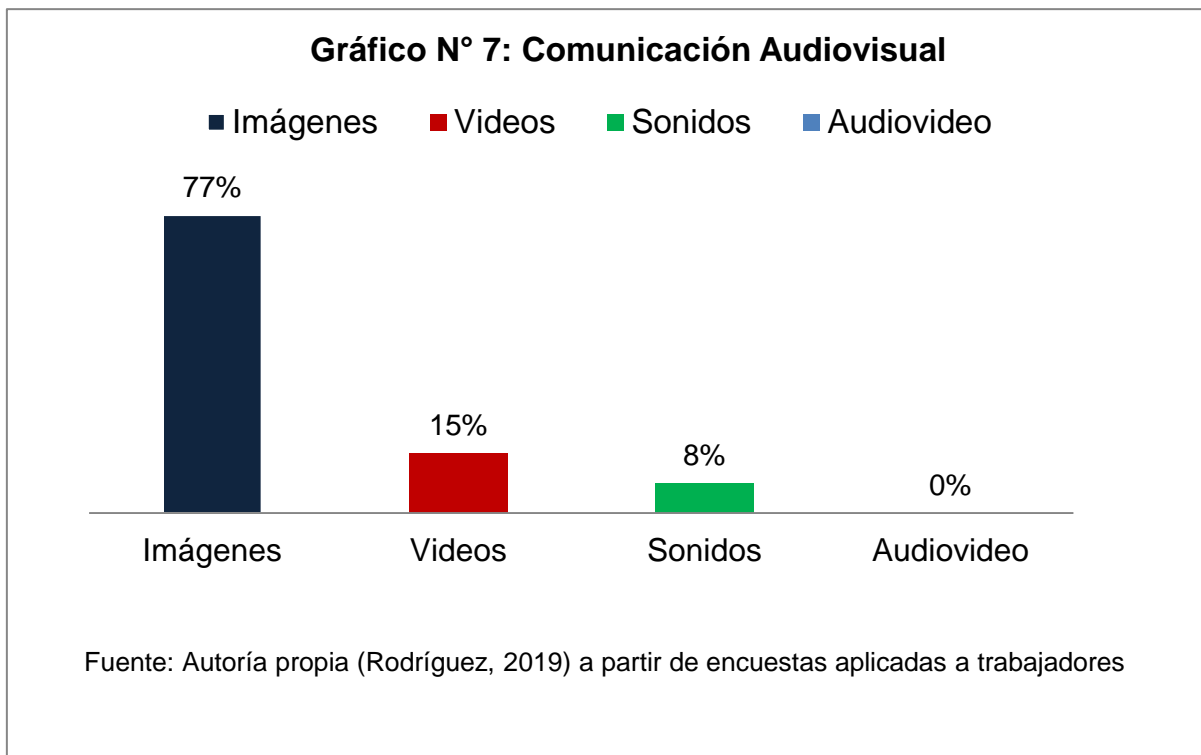
Existen variantes de la comunicación no verbal que suelen ser de gran impacto en las empresas, expresiones que atraen la atención de los demás. Una sonrisa te hace sentir bien, te hace sentir en un ambiente tranquilo, de aceptación por parte de los demás. Es por ello que en toda empresa en especial en la estación de servicio UNO deben de inculcar siempre esos buenos hábitos a cada trabajador para que este se pueda expresar de forma amable, respetuosa, cordial, siempre sonriente ante el administrador, esto ayuda mucho a la sostenibilidad de la empresa.

d. Comunicación Audiovisual

Es el proceso en el cual existe un intercambio de mensajes a través de un sistema sonoro y visual. Es un lenguaje múltiple con una gran diversidad de códigos constituyentes, que pueden ser analizados tanto por separados como en conjunto. (Rocha, 2018).

En virtud de lo antes expuesto se puede decir que, esta comunicación se da mediante procesos que pueden ser una serie de combinaciones de imágenes y sonidos los cuales son percibidos por el sentido de la escucha y la observación, muchos de los medios utilizados para este tipo de comunicación son los electrónicos como celulares, computadoras. Pero para que el receptor lo interprete correctamente debe de tener una capacidad óptima de comprensión.

Las empresas deben de crear estrategias comunicativas de manera que estas puedan llegar al público correctamente, usar todos aquellos medios de los cuales sean fáciles de comprender e interpretar su mensaje.



Según encuestas aplicadas a los trabajadores, el 77% de los encuestados afirma que la comunicación audiovisual usada en la empresa tiene que ver con imágenes, un 15% con videos y un 8% con sonidos.

Con respecto a la entrevista aplicada al administrador este expresaba que en la empresa los medios de comunicación audiovisuales usados son las imágenes y videos.

En relación a la observación que se le realizó a la empresa se logró apreciar que los medios audiovisuales de comunicación que se utilizan en la empresa son las imágenes y sonidos.

Hoy en día, la comunicación abarca un gran sinnúmero de alternativas para llegar a las personas, alternativas estratégicas y con diversidad de ideas que a su vez tienden a ser creativas. En dicha empresa se hace uso de técnicas de comunicación audiovisual que muchas de las veces suelen ser asertivas. La representación de imágenes como es el caso de la empresa en estudio debe de transmitir la información a través de imágenes idóneas al mensaje.

4.1.2 Barreras de la Comunicación

Según (Chiavenato, 2001) refiriéndose a las barreras de la comunicación, expresa que en todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Según refiere el autor, una barrera es todo aquel impedimento que interfiere en el proceso comunicativo, es decir, son variables que muchas veces tienden a que un mensaje sea entendido erróneamente, que no sea captado como debe ser, y que esto traiga a su vez resultados desfavorables.

Toda barrera comunicativa debe ser erradicada a lo inmediato, puesto que, esto genera el mayor de los riesgos de afectación no solamente para la empresa, sino también para el personal. Es lógico que en toda empresa existan deficiencias en cuanto a la comunicación y que estas suelen ser solucionadas en base a criterios establecidos colectivamente, criterios con soluciones idóneas y pertinentes en relación a esta temática.

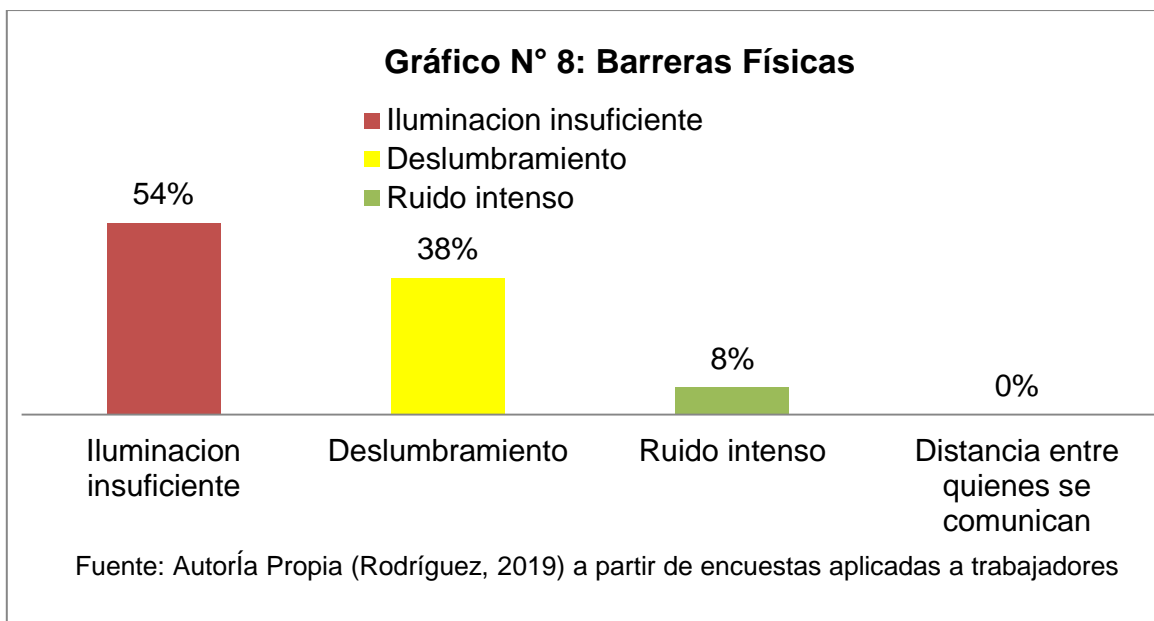
4.1.2.1 Tipos de barreras

a. Barreras físicas

Son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente: Ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando se navega por internet, e incluso una iluminación deficiente e inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor (Arenal, 2017, pág. 92)

Vinculado al concepto, estos son impedimentos para desarrollar un buen ambiente de comunicación, hay factores que influyen de forma negativa directa o indirecta en esta tarea. Esto se puede evitar: ruidos o murmullos que no permiten escuchar, interferencias telefónicas, en muchos casos hasta una iluminación deficiente o una temperatura inadecuada, todo es tener las bases sólidas para remediar todos esos puntos que lo único que hacen es interponerse para una buena comunicación.

Las empresas deben de tener un ambiente propicio para que se desarrolle una buena comunicación. Desde una infraestructura idónea hasta la ventilación e iluminación correspondiente, esto ayuda para que las personas que se comuniquen entre sí lo hagan sin el mayor inconveniente posible, y que sea una comunicación clara y sin malas interpretaciones.



Según las encuestas aplicadas, un 54% de los trabajadores encuestados señalaron que una de las barreras físicas que se presenta es la iluminación insuficiente, un 38% el deslumbramiento y un 8% restante expresaban que el ruido intenso.

Según la entrevista aplicada al administrador este describía la situación diciendo que la barrera física que impide una buena comunicación en la empresa es el deslumbramiento y la iluminación insuficiente.

En cuanto a la observación que se le realizó a la empresa, fue evidente reconocer que la barrera que impide que exista una buena comunicación es la iluminación insuficiente, siendo este un factor que viene a afectar de manera negativa.

En algunos casos existen deficiencias en cuanto al medio en el cual se desarrolla la comunicación, estos factores tienden a que se dé una mala comunicación debido a las interferencias que estas provocan. Para que se lleve a cabo una correcta comunicación debe de prevalecer un ambiente que presente todas las condiciones necesarias para que se pueda comunicar sin el mayor de los problemas posibles. En este caso, es necesario que la empresa busque soluciones

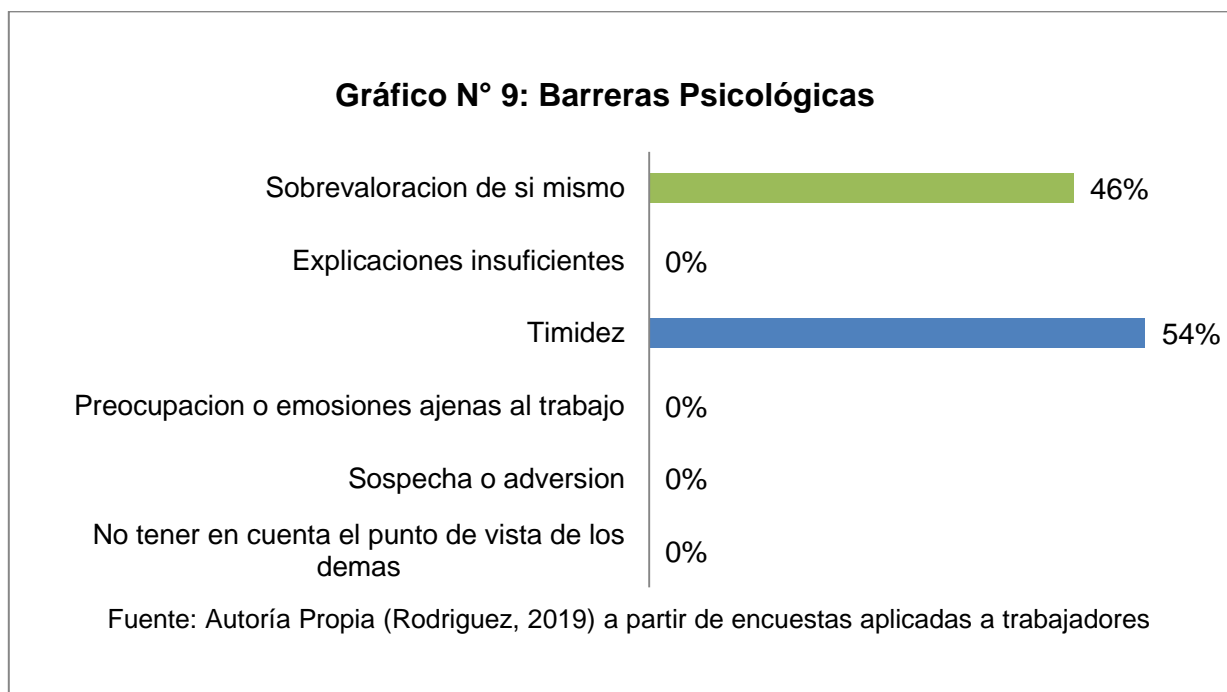
concretas y a lo inmediato para poder delimitar soluciones a esta problemática (iluminación insuficiente) que muchas veces trae consigo resultados desfavorables.

b. Barreras Psicológicas

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. (Chiavenato, 2001, pág. 167)

Esta se debe a los valores, hábitos, cualidades y valoraciones dadas hacia las demás personas que participan en el proceso de la comunicación. A veces se emiten juicios sobre una persona en base a la idea que se tiene o simplemente se emiten críticas debido a las apariencias o por criterios que ejercen los demás.

De una u otra manera las barreras psicológicas se presentan en las empresas tal es el caso de la timidez, muchas personas tienden a ser tímidos y esto conlleva a una mala comunicación debido a este factor.



Según encuestas aplicadas el 54% de los trabajadores encuestados consideró que una de las barreras psicológicas en la empresa es la sobrevaloración de sí mismo, y el 46% restante aseguraba ser la timidez una barrera psicológica.

En cuanto a la entrevista que se le realizó al administrador este aseguraba que una de las barreras psicológicas que predominaban en la empresa es la timidez ya que es una forma de conducta que generalmente poseen las personas, pero que esta experimenta un cambio cuando ya se entra en confianza en el ambiente laboral.

Las barreras psicológicas están latentes en las personas y por ende en las empresas, existe timidez por parte del personal que ingresa a trabajar en determinada área, la timidez es un factor predominante que en ocasiones tiende a que las personas no puedan desempeñar sus labores de la manera correcta puesto que ellos llegan a tener miedo, pero que esta barrera debe de ser superada para el logro de los objetivos que estén formulados en la empresa.

c. Barreras fisiológicas

Son las que, impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, es decir, defectos de nacimiento o enfermedades adquiridas. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. De este modo, afecta directamente la comunicación precisa. (Hucega, 2011)

Según el autor, estas se originan por deficiencias físicas en las personas. En muchos de los casos se ha presentado que debido a discapacidades motoras que sufren algunas personas lo cual se hace difícil la comunicación con ellos. Por ejemplo, una persona sordomudo no puede comunicarse oralmente puesto que su discapacidad no lo permite, la manera de comunicación que estas utilizan son las señas. Pero no todas las personas tienen esa especialización de comunicación.

En este sentido es de vital importancia que a nivel administrativo se desarrollen alternativas de solución ante este tipo de dificultades, que una discapacidad no sea tal impedimento para que exista una buena comunicación, las personas poseen capacidades e intelectos que muchas veces no lo demuestran debido a sus deficiencias motoras. Y una de las cosas más importantes, que las personas no sean excluidas sino incluidas.

Tabla N° 4: Barreras Fisiológicas

Barreras fisiológicas	Trabajadores
Sordera	0%
Trastorno del lenguaje	0%
Memoria insuficiente	23%
Estrés	77%

Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Según el 77% de los encuestados afirmó que una de las barreras fisiológicas que predominaban en la empresa es el estrés, y un 23% que se da por memoria insuficiente.

En relación a la entrevista, el administrador destacaba que una de las grandes barreras fisiológicas que se presentan muy frecuentemente en la empresa es el estrés esto debido a las horas de jornada laboral ya que suelen ser cansadas, el trabajo muchas veces se torna difícil, es ahí donde el estrés se apodera de los trabajadores y se incurre en problemas.

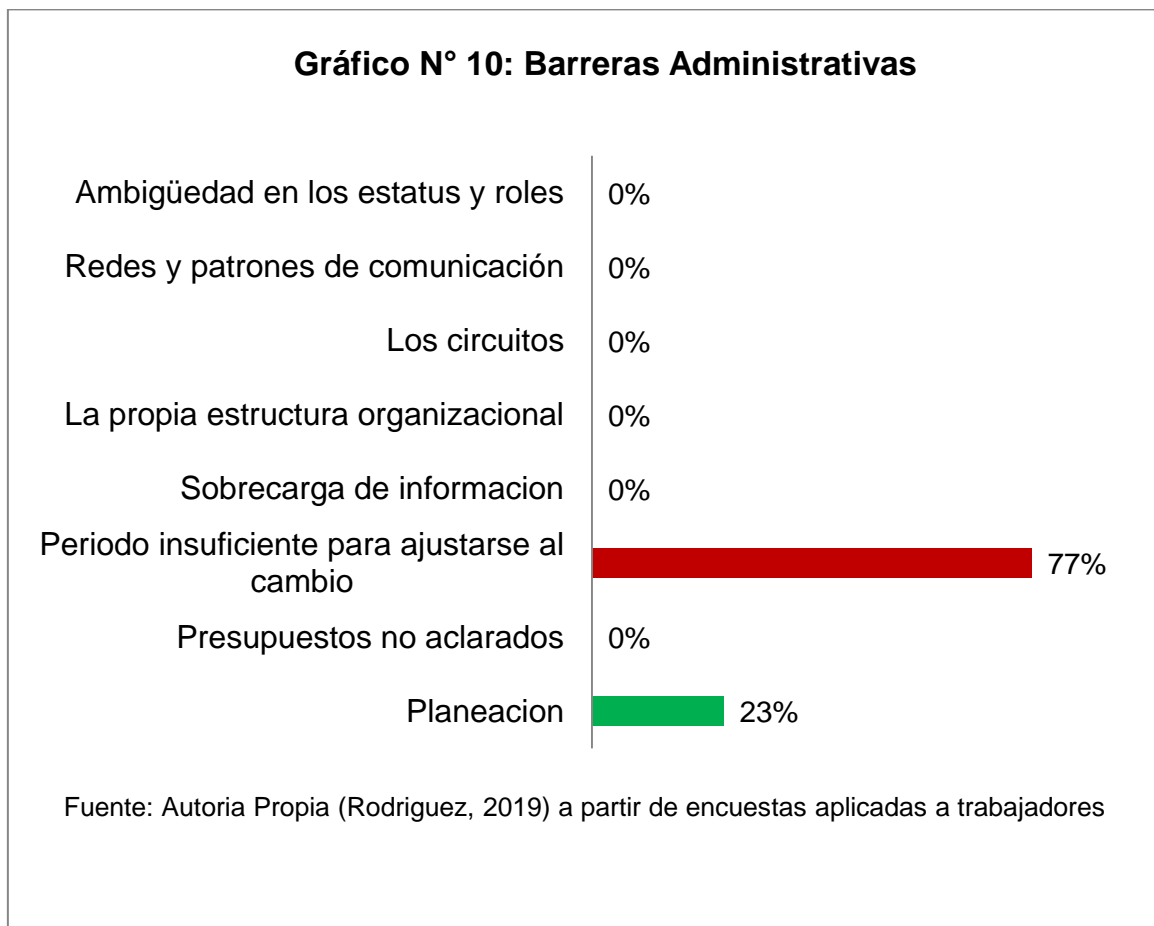
En esta, como en otras muchas empresas el estrés es una de las barreras fisiológicas que sobresalen en ellas como un factor negativo porque el estrés no permite que las personas se logren una concentración óptima y esto tiende a que cometan múltiples errores. Es necesario que en esta empresa desarrollen pautas de descansos en horarios ajustables para que los trabajadores puedan sentirse libres de estrés y puedan continuar con su jornada laboral eficientemente.

d. Barreras administrativas

La comunicación es lenta y está fuera de tiempo. Estas se deben a las estructuras organizativas mal planeadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación. (Hernández Y Rodríguez, 2008, pág. 134)

Según lo antes mencionado, esta es causada muchas veces por la propia estructura de una organización o la mala planificación del proceso comunicativo, saber comunicarse es determinante dentro de una empresa ya que permite el desarrollo organizacional, personal, y hasta administrativo de la misma.

Si bien es cierto en las organizaciones uno de los errores que se cometen en su mayoría son: las pautas de trabajo pocas claras, protocolo de actuación obsoleto o la sobrecarga de información o de funciones a una persona.



Según encuestas aplicadas a los trabajadores, los resultados obtenidos reflejaron que, el 77% de ellos destacaban que el periodo insuficiente para ajustarse al cambio es una barrera administrativa y el 23% la planeación.

En relación a la entrevista que se le realizó al administrador este explicaba que, la barrera administrativa más predominante dentro de esta empresa es el periodo insuficiente para ajustarse a cambios, el administrador señalaba que poder adaptarse en un 100% dentro de la empresa en determinada área requiere de mucha paciencia, disposición y tiempo.

Según datos recabados en la empresa Estación de servicio UNO se puede constatar que, los períodos para ajustarse a los cambios son cortos, es por ello que el personal muchas veces se demora días e incluso hasta semanas para ajustarse a cambios que pueden llegar a ser drásticos y que tengan un impacto negativo. Por ello, es necesario que la empresa adopte medidas para que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios presentados en tal empresa.

4.2 Toma de Decisiones

Es un proceso administrativo mediante el cual se realiza una elección entre diversas opciones o maneras posibles para resolver diferentes situaciones y diferentes contextos que se presenten en la empresa y que ameriten la toma de decisiones. Consiste básicamente, en elegir una alternativa viable entre las disponibles a tales efectos de resolver un problema actual o potencial. (Cohen, 2004, pág. 153)

Según el autor, la toma de decisiones es el proceso de poder llegar y definir un problema, recopilar datos, crear alternativas. La toma de decisiones se refiere en términos resumidos en la elección correcta entre diversas opciones para concretar una solución. Cuando se toman decisiones se hacen con un propósito establecido, y se pretende el logro del mismo.

En todo caso, en las organizaciones saber tomar las mejores decisiones no es una tarea sencilla, pero claro está que si se llevan a cabo de manera grupal y tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores se tiende a tener resultados fructíferos no solo para la empresa en sí, sino también para los trabajadores. Tomar decisiones a la ligera no es algo correcto, al contrario, es un factor negativo ya que de esa manera se tiende a cometer errores.

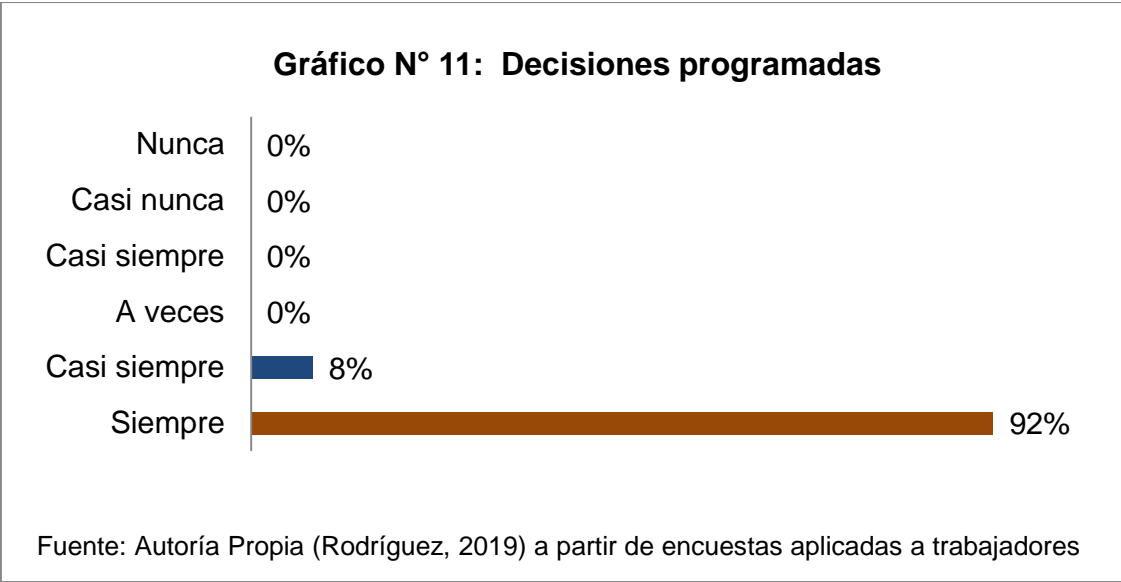
4.2.1 Tipo de decisiones

a. Decisiones Programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas, también se les llama decisiones estructuradas. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas. (Gibson, 1994, pág. 36)

Aunado a la situación y en cuanto a lo que señala el autor se puede constatar que, cuando uno programa una actividad y en este caso la tarea de tomar una decisión que en muchas de las ocasiones llegan a ser favorables, debido a que con anticipación se desarrollan ideas o alternativas de mejoras ante una situación, dichas decisiones son analizadas y discutidas previamente entre el grupo de trabajo, sin olvidar que estas se desarrollan de acuerdo a parámetros establecidos dentro de la empresa.

Mientras más se lleva a cabo la toma de decisiones programadas, más se abona a esa buena conducta o cualidad de un buen gerente a cargo de una empresa, ya que programar algo significa poder desarrollar un buen hábito de responsabilidad para que las cosas que se quieren cumplir se logren de la mejor manera posible.



Se muestran resultados obtenidos a través de encuestas aplicadas a trabajadores que el 92% de los encuestados afirmaron que las decisiones programadas se realizan siempre en la empresa y un 8% destacó que estas decisiones se toman casi siempre.

Con referencia a la entrevista realizada al administrador el señaló que las decisiones programadas suelen darse en esta empresa. Que estas en su mayoría son decisiones que se anticipan y que son llevadas a su ejecución en el momento necesario.

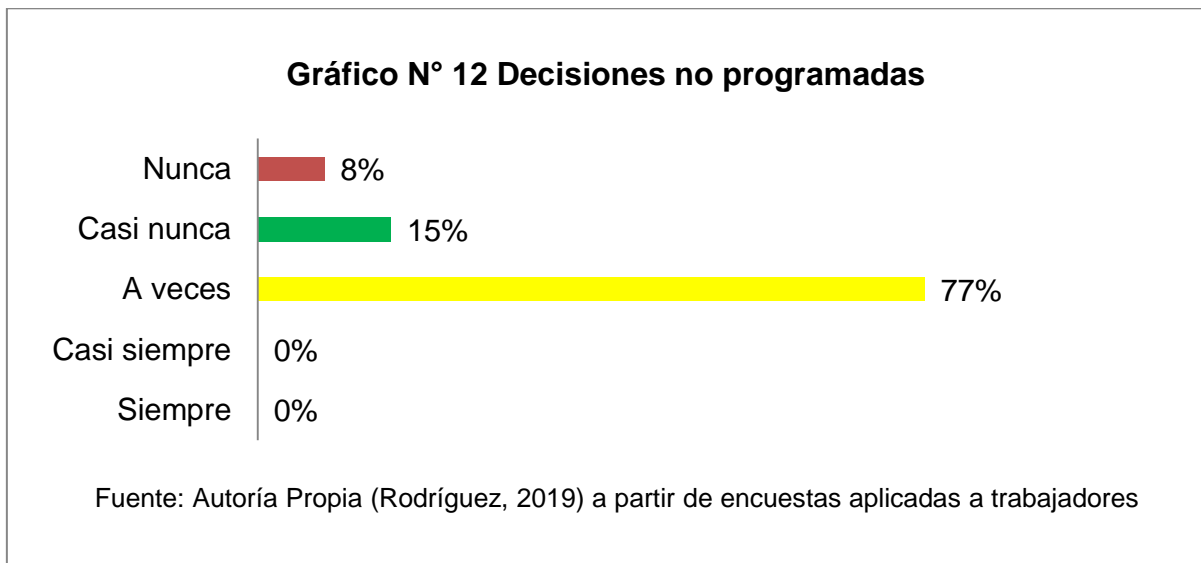
Como es sabido, toda decisión programada arroja a su vez resultados positivos antes de su ejecución, ya que las ideas u opiniones son analizadas detenidamente y con anticipación para no caer en errores. Es necesario hacer hincapié en este factor tan importante como son las decisiones programadas, y que la empresa siga así para evitar cometer fallas en cuanto a las decisiones que se tomen. Toda buena decisión trae a su vez muy buenos resultados. Las decisiones programadas tienden a tener resultados prósperos en un momento dado, una decisión de esta magnitud es un acto predominante para el buen funcionamiento de la empresa.

b. Decisiones No Programadas

Denominadas No Estructuradas, son decisiones que se toman frente a problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. (Gibson, 1994, pág. 36)

Sobre el asunto, muchas veces se presentan situaciones poco complejas en el ámbito personal o laboral, situaciones que aunque lleguen a parecer sin importancia o muy insignificantes que parezcan necesitan de una pronta solución, además de eso muchas veces se presentan circunstancias poco cotidianas que ameritan de solución a lo inmediato.

En este sentido las empresas se enfrentan día a día con situaciones que son poco complejas y que no se pueden predecir con exactitud. Es ahí donde se buscan a tomar decisiones a lo inmediato y que estas sean consideradas las más óptimas con relación a la situación. En pocas palabras, una decisión no programada es tener un plan de contingencia ante cualquier situación o acontecimiento. Muchas de las veces se toman decisiones a lo inmediato o las llamadas decisiones no programadas en situaciones las cuales pueden pasar sin predecirlas. Por ejemplo en situaciones ambientales o fenómenos naturales que pueden ocasionar daños o pérdidas tales como terremotos, inundaciones, temblores, incendios entre otros.



Según los datos obtenidos conforme a encuestas aplicadas a trabajadores un 77% de los encuestados señaló que este tipo de decisiones son tomadas a veces, un 15% dijo que casi nunca son tomadas y el 8% restante expresaban que nunca.

Sobre el asunto, el administrador señalaba que este tipo de decisiones se llevan a cabo no muy a menudo, sólo las toman ante situaciones poco cotidianas que se presenten en la empresa, y que de inmediato estas necesiten soluciones.

Estos tipos de decisiones son un plan de contingencia ante determinado suceso que se logre presentar sin predecirlo. Es por ello que en la empresa se tenga un amplio conocimiento sobre las posibilidades de que suceda algo en cualquier momento. Se deben de ingeniar planes estratégicos para tener prontas soluciones ante situaciones que se den en la empresa, para así agilizar las soluciones a determinado acontecimiento registrado.

4.2.2 Proceso de la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social) (Noriega, 2010, pág. 127)

Según el autor, para llegar a la obtención de un buen resultado en base a la decisión tomada se debe de seguir un proceso riguroso donde hay que tener en cuenta cuál es la mejor decisión que se debe de tomar, claro está que se presentaran una serie de alternativas numerosas de las cuales se debe de deliberar entre la más apropiada y llevarla a su ejecución.

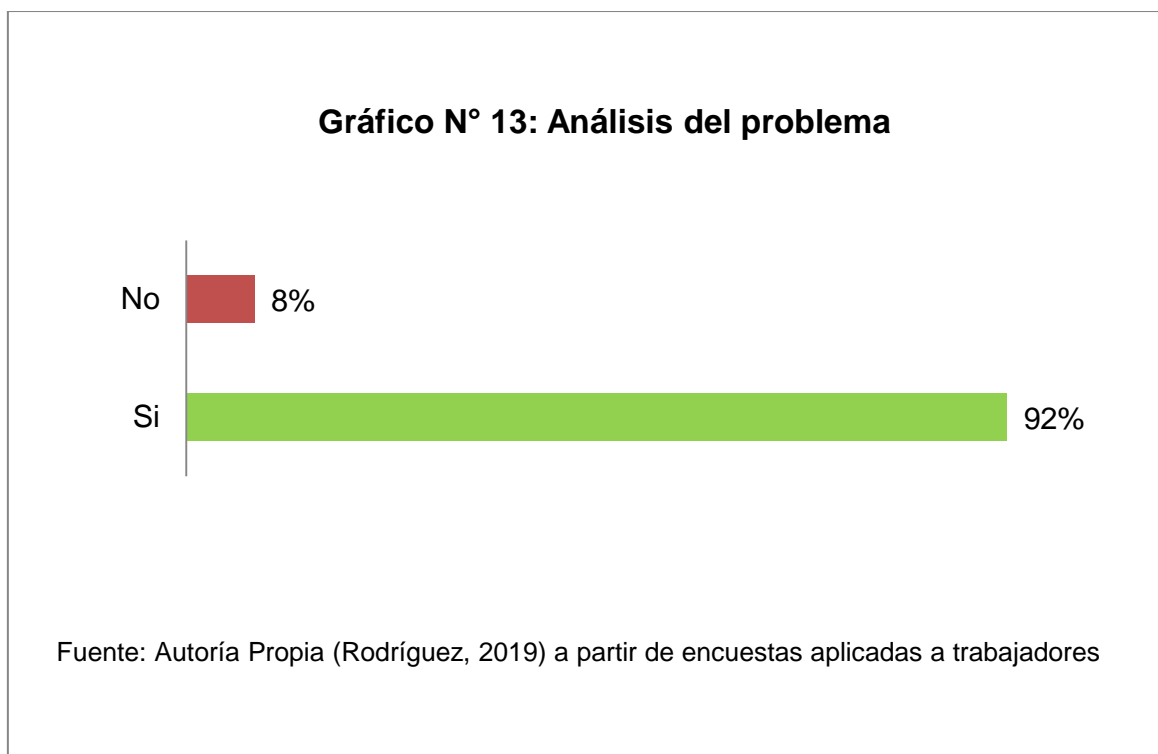
Saber tomar la mejor decisión no siempre es una tarea fácil, suele ser complicada y muchas de las veces es ahí donde se incurren a cometer errores, que muchas veces trae resultados desfavorable. Es un proceso muy riguroso, que requiere de mucha concentración, tiempo, capacidad de análisis, estos elementos que no deben obviarse al momento de que se incurra a la tarea de tomar una decisión.

a. Identificar un problema

El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 134)

Según el autor, este hace énfasis en que para que se pueda llevar un proceso de toma de decisiones debe de existir un problema concreto y específico, del cual debe ser identificado, para así darle solución. No puede existir un problema en el cual no se tenga identificado el Porqué de su situación.

Para darle solución a un problema, lo más idóneo es que se identifique cual es el motivo que está afectando a una empresa, siempre debe existir de manifiesto que un análisis no es cosa sencilla, ya que se estudian varios puntos para reconocer o analizar cuál es el problema presentado.



Según encuesta aplicada a los trabajadores un 92% de ellos dijeron que cuando se enfrentan a situaciones que tiene que ver con todo el personal estas son evaluadas o analizadas exhaustivamente, y un 8% afirmaron que el problema no se analiza.

En relación a la entrevista que se le realizó al administrador efectivamente el afirmaba que cuando se toman decisiones en dicha empresa se analiza no solo el problema, sino que también las posibles decisiones a tomar esto para buenas soluciones.

En dicha empresa cumplen de manera efectiva la función en cuanto al análisis de un problema, así no se incurre en el riesgo de tomar malas decisiones que afecten no solo a la empresa como tal, sino también al personal. El manejo y uso de información viene a fortalecer la función de la toma de decisiones y la postura que debe de tener el administrador es una en la cual se sienten todas aquellas posibilidades a tomar en cuenta, esto puede ser grupal o bien individualmente.

b. Identificar los criterios de decisión

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlos. Es decir, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 136)

Esta hace énfasis en todos los requerimientos que deben de cumplir la decisión que se pretenda tomar. Debe de cumplir con estándares calificados que estos abonen a la pronta solución a determinado problema.

En todo caso se debe de examinar que es lo que se pretende hacer, que si la decisión a tomar es la más idónea, que elementos viables son los que conforma la decisión y que posibles resultados se esperan obtener.

c. Asignar pesos a los criterios

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. Un método simple consiste en dar al criterio más importante un peso de 10 y tomarlo como referencia para ponderar los otros. Así, un criterio con un peso de 10 sería dos veces más importante que uno de cinco. Desde luego, uno puede dar 100 o 1000 o cualquier otro número como peso máximo. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 136)

En esta parte lo que se hace es ponderar las decisiones que se hayan seleccionado, darles una calificación que puede ser cualitativa o cuantitativa, esto para así analizar cuál de las decisiones tendrá un impacto positivo al momento de su ejecución.

Las calificaciones pueden ir desde Excelente a mala, o bien sea desde 1 a 10. Se califica para así tener una apreciación más clara y pertinente sobre las decisiones que se tienen formuladas, son valoradas y así se delibera entre la de mayor y mejor peso o calificación.

d. Desarrollar las alternativas

Quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 137)

Es aquí donde se implementan un sinnúmero de alternativas para darle solución a dicho problema, no se puede establecer solo una posible respuesta a algo, sino que se planteen varias para luego seleccionar la de mayor idoneidad.

Entre más posibles soluciones existan, mayor será el resultado para darle solución a algo. Se valora quienes serán favorecidos, en que plazo será ejecutada la decisión a tomar, quienes intervendrán en dicha tarea.

Gráfico N° 14: Valoración de Alternativas



Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

Con base a la encuesta aplicada a trabajadores un 92% señalaba que las alternativas son valoradas, y un 8% dijeron que no.

En base a la entrevista que se le realizó al administrador de la empresa este dijo que las decisiones que tiene diversas alternativas de solución son valoradas para una efectiva y pronta solución.

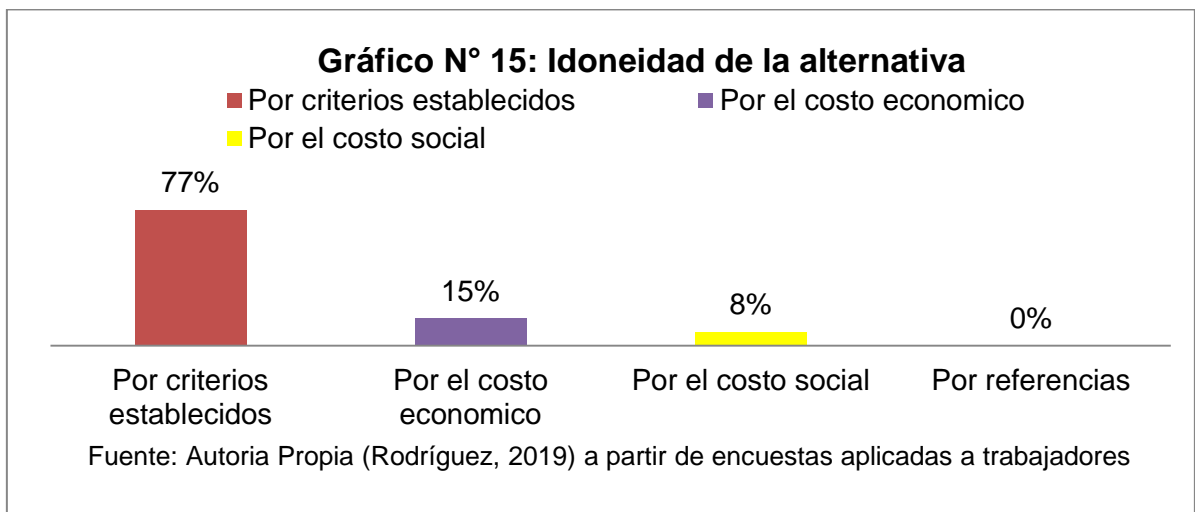
En la empresa siempre toman en cuenta las diversas alternativas que existen al momento de tomar decisiones, esto a fin de que toda decisión que se tome sea la más eficaz y que logre el resultado óptimo esperado. Cabe señalar que, esta es una alternativa viable para buscar soluciones a algo.

e. Analizar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventaja de cada alternativa. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 137)

Para poder saber cuál es la decisión más idónea se debe de reconocer cuál es la necesidad o problemática que existe en la empresa, que es lo que se pretende lograr, y analizar con qué medios se cuenta para tomar una decisión.

La alternativa más idónea es aquella que genere buenos resultados antes de su ejecución. Tiene que cubrir todas las necesidades y expectativas por parte del administrador y que esta logre resolver todas aquellas dificultades por las cuales este pasando la empresa.



En la encuesta aplicada a los trabajadores el 77% dijo que las alternativas se valoran de acuerdo a criterios establecidos, el 15% por el costo económico, el 8% por costo social.

En referencia a la opinión que tiene el administrador este afirmaba en la entrevista que se le realizó que ellos identifican la idoneidad de la alternativa tomada en base a referencias y criterios. Estos criterios deben proporcionar todos aquellos elementos convincentes para poder tomarse en cuenta y así llevar a cabo la decisión.

En la empresa la decisión más idónea debe contener aspectos de relevancia, estos deben de cumplir con requisitos que estén íntimamente relacionados con la situación por la cual pase la empresa. Es necesario que sigan implementando este

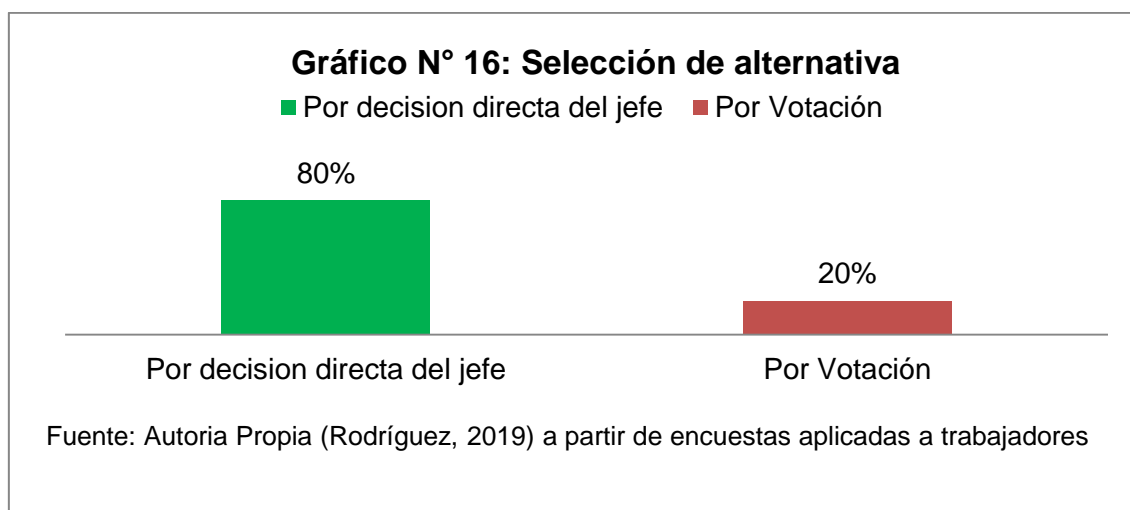
mecanismo para que así toda decisión que ellos tomen sea conforme a la situación que atraviese la empresa, partiendo de los criterios de cada uno de los trabajadores y que estos sean válidos.

f. **Seleccionar una alternativa**

Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que genere el total mayor y mejor resultado. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 138)

Esta alternativa según el autor, es aquella que se selecciona entre varias opciones dadas. Se hace teniendo como referencia la magnitud del resultado esperado. Esta debe contener aspectos de relevancia y debe aportar criterios que aporten al bienestar y sostenibilidad de la empresa en cuanto a la decisión que se tome.

Una alternativa, es una solución para mejorar o corregir algo. Pueden ser muchas las alternativas pero sólo una es la que se puede ejecutar. Aquella que cumpla con estándares de mejoras ante determinada situación presentada.



Después de aplicadas las encuestas se determinó que el mecanismo que utilizan para la selección de una alternativa es por decisión directa del jefe según el 80%, y el otro 20 restante aseguro que por votación.

Según entrevista aplicada al administrador señalaba que los mecanismos utilizados para la selección de la alternativa son llevados a cabo mediante la decisión tomada por el jefe (administrador).

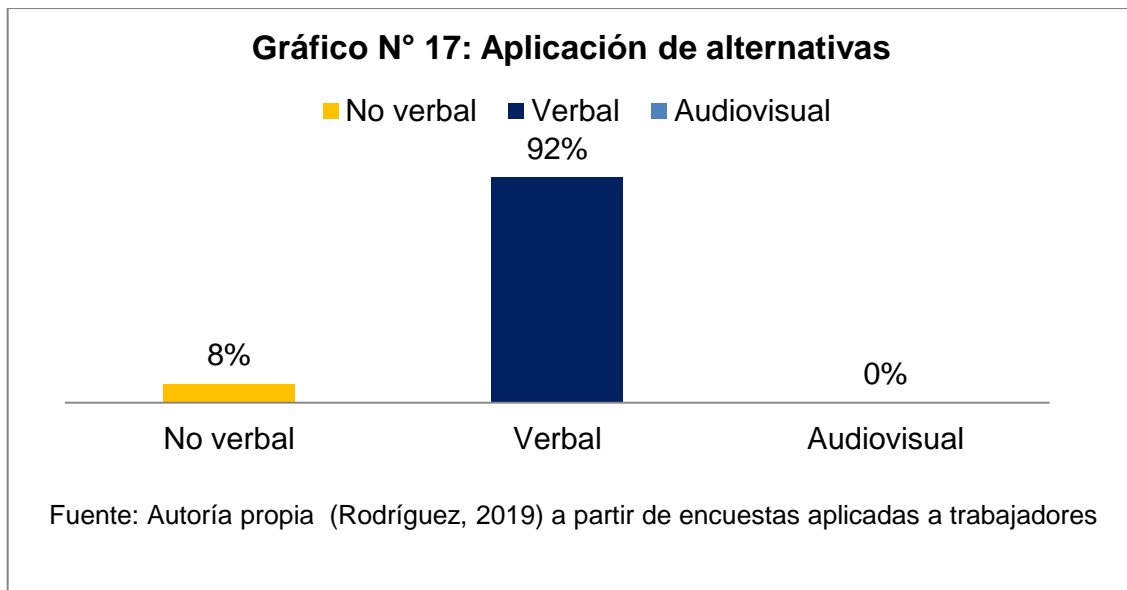
En la empresa las formas que usan para la selección de una alternativa son mediante la decisión directa del jefe como cabeza al mando de dicha empresa en este caso del administrador, si bien, es necesario que se tomen muy en cuenta las opiniones y participación de los trabajadores, ya que, ellos forman parte importante dentro de la empresa independientemente del cargo que cada uno de ellos ejerza.

g. Implementar la alternativa

Esta consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 138)

Como hace referencia el autor, esta se le hace saber al resto de los trabajadores, y por ende las decisiones se toman en cuanto al beneficio y logro de propósitos establecidos. Es aquí donde cada uno de los trabajadores hace un compromiso para apoyar en cuanto a su proceso, logro y alcance.

Esta alternativa se cumple cuando ya es analizada, se infiere en los resultados que se pretenden alcanzar mediante ella. Toda alternativa que se lleva en marcha es aquella que ya se ha analizado, se reconocen las ventajas que traerá consigo para el personal y la propia empresa.



Según encuestas aplicadas a los trabajadores el 92% dijo que los medios verbales, y el 8% dijo que los medios no verbales.

El administrador en la entrevista aplicada dijo que el medio que utiliza para la aplicación de las alternativas es verbal.

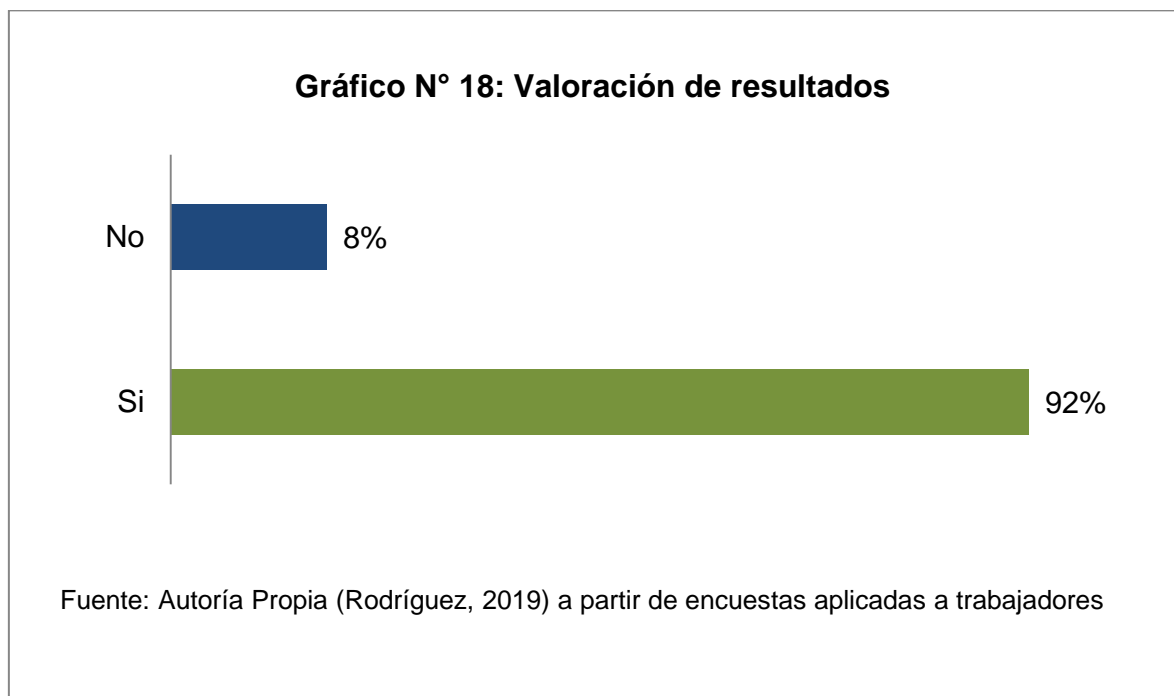
Cuando se aplica una alternativa esta se hace con referencia al bienestar de las personas que están integrados en el equipo de trabajo, sin perjudicar ni dañar en absoluto a nadie. En la empresa el medio que ellos usan para su aplicabilidad es el verbal, exponiendo y ejecutando la decisión que se toma. Las alternativas que se aplican verbalmente se dan cuando se manifiesta a los demás y cada uno aporta sus propios criterios sobre ella.

h. Evaluar la eficiencia de la decisión

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 138)

Esta se lleva a cabo mediante el proceso de respuesta a la problemática abordada, es aquí donde se reconoce si el resultado obtenido es aquel que se esperaba o no.

Por ende, es entendible que todos cuando toman decisiones lo realizan en base a algo, buscando mejoras a determinada situación o bien para la retroalimentación de lo que se hace. Siempre por lógica lo que se espera es cumplir con el logro propuesto, y solucionar algo establecido.



Según encuestas aplicadas a los trabajadores el 92% dijeron que si se valoran, y un 8% que no.

Según el administrador, los resultados obtenidos son valorados en cuanto a que si satisfacen y cubren las necesidades o problemas que resulten en la empresa.

Como es de esperarse, en la empresa se valoran los resultados obtenidos en cuanto a las decisiones tomadas, ya que, esto viene a favorecer muchas veces en el logro y cumplimiento de soluciones ante problemas, de igual manera al cumplimiento de metas y objetivos. Valorar una decisión implica en gran parte la satisfacción del logro obtenido, interpretar y analizar lo que se obtuvo, y tratar de corregir errores.

4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones

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

Una técnica es un procedimiento o proceso riguroso el cual consta de una serie de pasos a seguir, muchas técnicas suelen ejecutarse de manera colectiva o de forma individualizada. Los resultados esperados en basa a tecnicas empleadas se obtienen mediante la implementacion correcta de la misma, es decir, saber emplear una técnica de la manera correcta.

En las empresas las técnicas a usar deben de cumplir con parámetros establecidos y lo más concretos posibles. Técnicas que sean comprensibles, fácil de su ejecución por parte de las personas y lo más importantes que tengan relación con la participacion grupal de los colaboradores que conforman la misma, en la cuál exista intercambio de ideas u opiniones.

4.2.3.1 Tipos de Técnicas

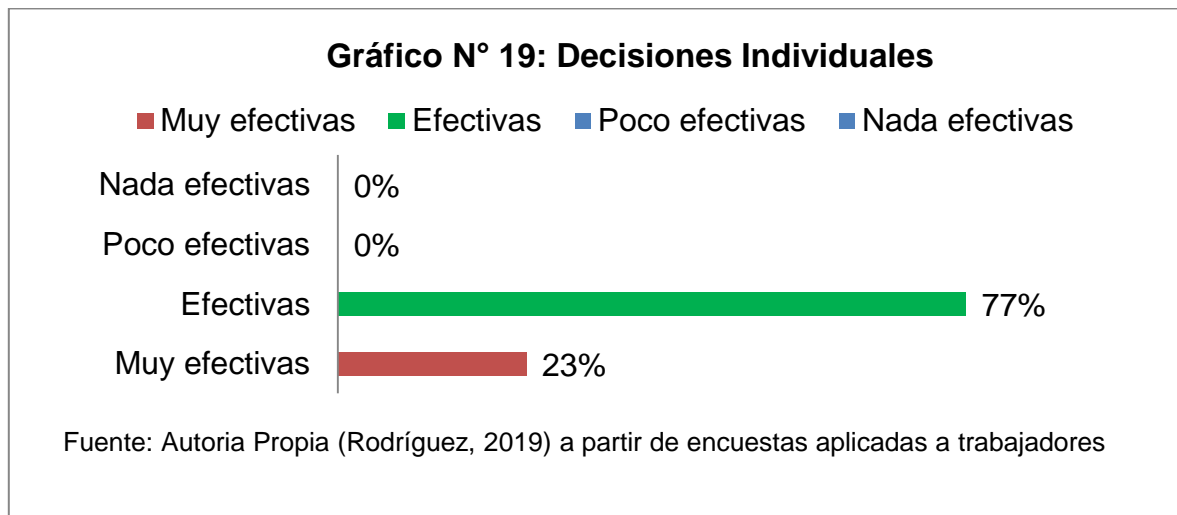
a. Técnicas Individuales

La atención individualizada, como relación dual, permite dedicar mayor atención al interlocutor dándole más participación en el tiempo. Facilita una atención personalizada al dedicar todo nuestro espacio y tiempo a lo que le interesa a nuestro interlocutor, sin distracciones o concesiones a otros que esperan intervenir y puede que no estén muy interesados en ser menos espectadores. (Beycon, 2009)

Según lo antes mencionado, las tecnicas individuales facilitan el uso y manejo de información por parte de quien hace uso de ella. Al ser una técnica utilizada por

una sola persona estas no llegan a producir distracciones por parte de otros, ya que los demas no intervienen en dicha técnica.

Para poder tomar decisiones individuales se debe de tener conocimiento amplio de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, esto para que en cualquier momento que amerite tomar una decision sea efectiva y sin contratiempos.



Según la encuesta aplicada a los trabajadores el 77% de los trabajadores afirmaba que las decisiones individuales que toman suelen ser efectivas. Y un 23% muy efectivas.

En cuanto a la opinión del administrador en base a este elemento el señalaba que las decisiones individuales tomadas en la empresa son efectivas.

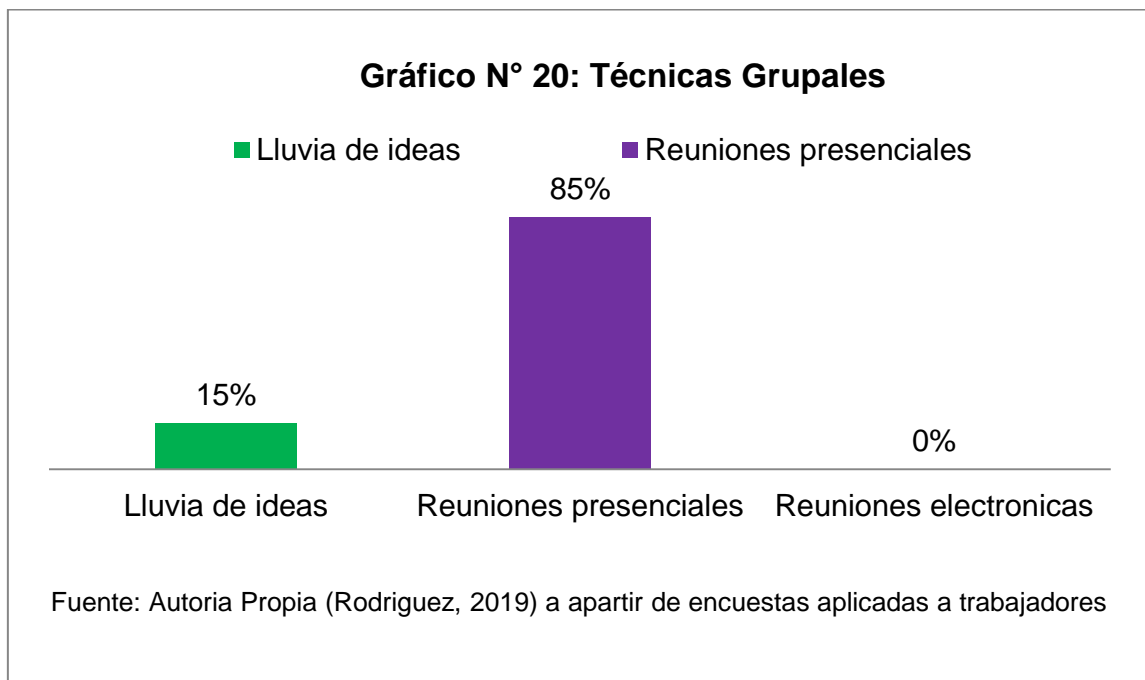
En la empresa una parte del personal tiene conocimiento de cómo se lleva a cabo los procesos administrativos, en caso de faltar el administrador quién decide y toma decisiones es el supervisor. Es necesario que se implementen alternativas para que así el resto del personal logre tener la capacidad de poder tomar decisiones de forma individual, esto sin olvidar que tienen que conocer parte de información de cómo se lleva a cabo los procesos dentro de la empresa.

b. Técnicas Grupales

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

Para reforzar lo planteado anteriormente (River, 2016) plantea que la fórmula más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los grupos de interacción. Como formas de reducir los problemas habituales de los grupos de interacción se han propuesto las lluvias de ideas, la técnica de grupo nominal y las juntas electrónicas.

En relación a lo que señala el autor, este tipo de tecnica facilita el adiestramiento de la toma de decision puesto que de esta manera se realiza un consenso grupalmente entre las decisiones que pueden ser las correctas y las que si se pueden ejecutar esto a fin de llegar al alcance de los objetivos propuestos.



Según encuestas aplicadas a trabajadores un 85% reflejo que las técnicas grupales para la toma de decisiones son las reuniones presenciales, y un 15% la lluvia de ideas.

En cuanto a lo que el administrador expresó de las técnicas grupales más empleadas para la toma de decisiones dijo que era la lluvia de ideas durante las reuniones que ellos realizan.

En todas las empresas, en este caso en la estación de servicio UNO se hace uso constante de técnicas que tienen que ver con las diversas opiniones que tiene el personal que la conforman. Existen dinámicas que sirven para que haya una mayor relación laboral entre los mismos trabajadores. Las técnicas grupales sirven para una mejor relación laboral y a la vez existe un canal de comunicación y así el personal aporta sus propias ideas y criterios.

4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones

Un factor es todo aquel elemento que repercute de manera directa e indirectamente en la ejecución de un plan, en el caso de la tarea de tomar decisiones, es aquel que posee un vínculo estrechamente amplio entre la decisión que se pretende tomar y los resultados futuros, en este tiene mucho la participación de las personas, sus criterios, deseos, sentimientos, e incluso hasta la misma cultura (Mairena, 2017, pág. 43)

Según el autor, un factor tiene al momento de tomar una decisión ya que, existen factores que de una u de otra manera tienen que ver mucho cuando se toma una decisión, existe una persuasión entre lo que se desea y quienes están íntimamente relacionados con esa decisión.

La racionalidad como tal, un deseo, género, edad, posición económica, capacidad, estatus, género son factores que se toman en cuenta al momento de tomar decisiones y que luego deben ser analizados detenida y detalladamente, ya que estos tienen mucha influencia en una o varias decisiones.

4.2.4.1 Tipos de Factores

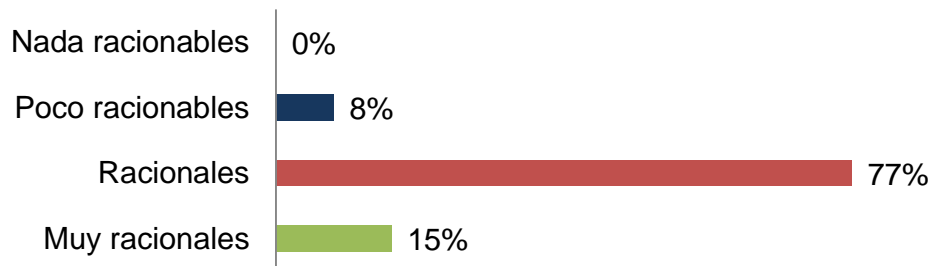
a. Factores Racionales

La racionalidad es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de mejora y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad. El ejercicio de la racionalidad está sujeto a mejora continua. (Hall, 2004, pág. 112)

Todos los seres humanos desde el momento en que nacen lo hacen con capacidades extraordinarias, únicos en personalidad, capacidad y originalidad, con un sinnúmero amplio de virtudes, y con racionalidad que permite el análisis de situaciones presentadas. Existe en cada uno el término de racionalismo. Hay personas que asimilan entre lo que es tomar una decisión que trae a su vez buenos frutos, y personas que no logran distinguirlo.

Con referencia a lo antes expuesto se hace hincapié y destacar que en las empresas deben existir personas tomadoras de decisiones que tengan la capacidad y el funcionamiento mental necesario para esta tarea que muchas veces se torna difícil, y que no lo hagan como si fuera cosa de juego, tomar decisiones es cosa seria y de ahí depende mucho el funcionamiento y el bienestar de todos.

Gráfico N° 21: Racionalidad de las decisiones



Fuente: Autoría Propia (Rodríguez, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores

En las encuestas aplicadas a los trabajadores el 77% de los encuestados señalaba que las decisiones que se toman en la empresa suelen ser meramente racionales, un 15% muy racional y el 8% restante que eran poco racionales.

Y en base a la entrevista aplicada al administrador de la estación de servicio UNO el señalaba que los factores de racionalidad para la toma de decisiones son buenos, que el personal posee capacidad de pensamiento juicio y crítico, y esto permite que las decisiones sean racionales.

Los factores racionales que tiene el personal de esta empresa son elementos que fomentan el bienestar de ella. El uso y conocimiento sobre algo favorece el buen desempeño y funcionamiento de las tareas establecidas en las empresas. Saber lo que se esta haciendo y como se esta haciendo, tener uso de las facultades mentales. Es por ende que en esta empresa es de suma importancia que las personas que tomen decisiones hagan uso óptimo de la informacion, y de su capacidad e intelecto de análisis.

a. Factores psicológicos

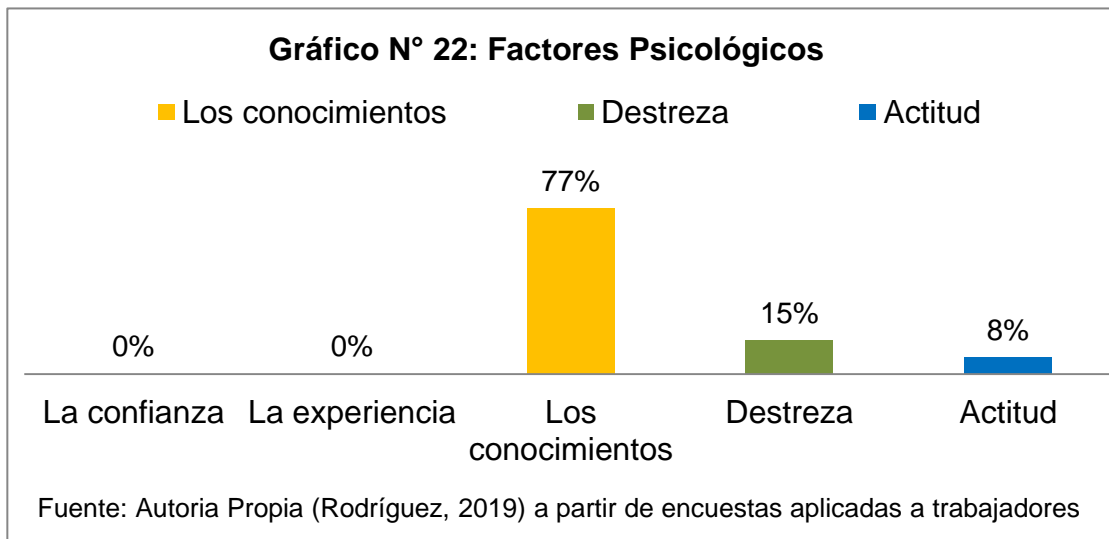
“Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva y agrega los encargados de tomar decisiones se encuentran muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir”. (Bateman & Snell, 2005, pág. 75)

Para reforzar el planteamiento anterior, (Kolher, 2017) señala que dentro de los impulsos que generan ideas en el hombre existen aquellos que provienen directamente de su mente, es decir, los factores psicológicos que afectan a los impulsos y que las personas deban reconocer al tomar decisiones, se puede nombrar como los más importantes la personalidad, el carácter, la sociedad, la experiencia, la adaptación, el tiempo, las circunstancias y la intención.

Según el autor, este elemento hace énfasis en las características que poseen los trabajadores, que tipo de elementos son los que ellos toman en cuenta que debe

de cumplir dicho trabajador, y realizar un comparativo para examinar si los cumplen o no.

De las evidencias anteriores es importante considerar la administración de la fuerza de trabajo en las organizaciones ya que como administradores tendrán que tener en cuenta la posibilidad de aumentar tareas operativas, así como ser más eficientes. Esto a su vez tomando en cuenta al empleado ya que estos tratan de hacer el trabajo con la mejor eficacia y esmero.



En relación a encuestas aplicadas a trabajadores el 77% de los encuestados afirmaba que el factor determinante en situaciones psicológicas que tienen que ver con la toma de decisiones son los conocimientos, un 15% la destreza y un 8% la actitud.

Según entrevista al administrador de la estación de servicio UNO, las situaciones psicológicas como factor determinante en la toma de decisiones la manera de desempeño por parte del personal y los conocimientos.

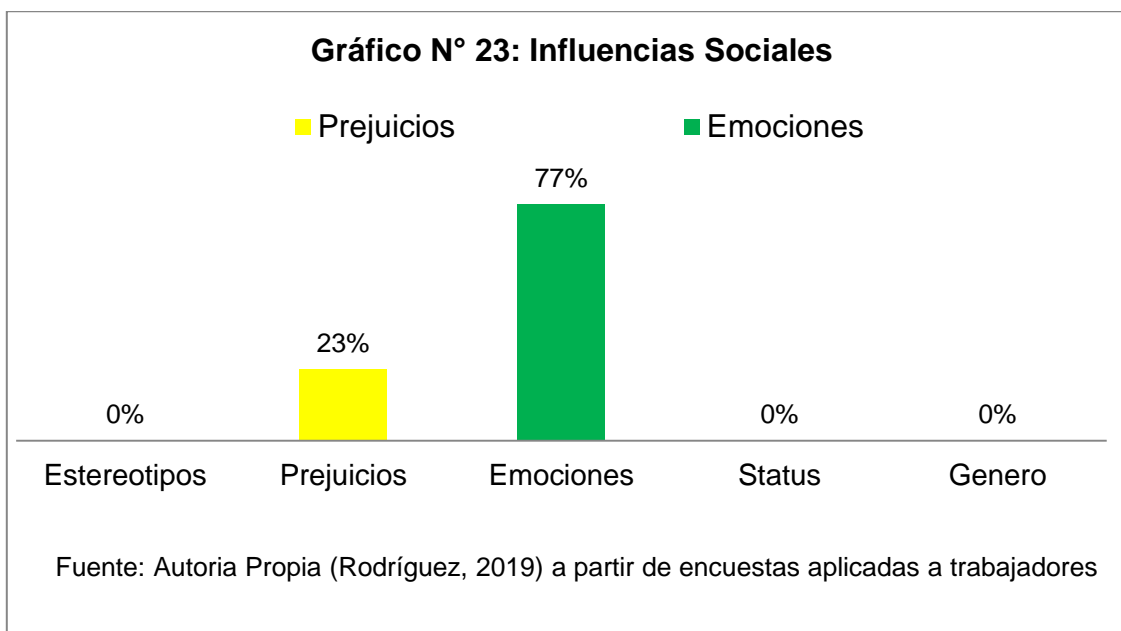
La empresa en relación a este factor está ajustada a lo que corresponde los conocimientos que tenga las personas, es decir, un grado de estudios, cursos técnicos para que esto le facilite el aprendizaje de la función a desempeñar, el personal debe de tener destreza para así poder crear ideas innovadoras y creativas sobre algo, y una buena actitud para así ser tolerante y aceptar cuando se comete un error y tratar de hacer las cosas bien para no incurrir en lo mismo otra vez.

b. Influencias sociales

La influencia social es un proceso psicológico social en el que una o varias personas influyen en el comportamiento, actitud, sentimientos, opinión y/o actitudes de los demás. En este proceso se tienen en cuenta factores como la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social. (Hall, 2004, pág. 156)

Para tal efecto, en la tarea de la toma de decisiones se pueden tener en cuenta las opiniones de las personas que están a nuestro alrededor, eso nos ayuda a aclarar ideas poco convincentes sobre las decisiones a tomar. En la actualidad, la sociedad es un factor clave que se toma en cuenta debido a sus juicios o críticas emitidas en cuanto estén ligadas a situaciones presentadas.

Con referencia a lo expuesto cabría señalar que a nivel administrativo la influencia de la sociedad y en este caso de los miembros que componen la misma es un factor primordial puesto que tienden a ser parte en los procesos de toma de decisión. Desde el momento en que se toman en cuenta las opiniones de las personas estas ya forman parte del equipo de trabajo en la estructura organizativa.



Según las encuestas que se le aplicaron a los trabajadores un 77% señalaba que una de las influencias sociales como factor determinante para la toma de decisiones eran las emociones, un 23% los prejuicios.

En base a la entrevista dirigida al administrador este recalca que las influencias sociales como factor determinante para la toma de decisiones es la eficacia, los prejuicios y el desempeño laboral.

Las influencias sociales que surgen en esta empresa y que tienen que ver con la toma de decisiones suelen darse también en otras empresas. Son elementos que muchas veces influyen para que una decisión sea bien establecida, que esta no afecte la integridad física ni emocional de los demás, es por ello, que siempre se debe de conocer y analizar el comportamiento de los miembros de la empresa.

V. CONCLUSIONES

En relación al desarrollo del tema de investigación se obtuvieron las conclusiones siguientes:

1. En la empresa Estación de servicio UNO, los tipos de comunicación empleados son: la comunicación interpersonal directa e indirecta, escrita, oral, no verbal y audiovisual, además de ello se determinaron los diversos obstáculos que impiden una comunicación como lo son las barreras físicas, psicológicas y fisiológicas que existen en la empresa.
2. Asimismo se determinó que, el proceso de la toma de decisiones se lleva a cabo mediante el proceso básico que consta de seis pasos. Los factores que intervienen en la toma de decisiones son factores racionales, los psicológicos y sociales.
3. En la empresa Estación de Servicio UNO, existe una buena comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Así como comunicación administrativa en la que se destacan el memorándum, los avisos y el informe, pero se hace necesario una mayor comunicación audio visual dadas las características del negocio, en el proceso de toma decisiones, se destaca el análisis del problema, valoración de la alternativa, idoneidad de la alternativa por criterios establecidos, aunque hace falta que la selección de la alternativa no este centralizada en el gerente y que la aplicación se realice de forma escrita y no verbal.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Arenal, C. (2017). *Técnicas de ventas. UF0031. C/San Millan: TUTOR FORMACION.*
- Bateman, & Snell. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo (Sexta Edición ed.)*. México: McGraw - Hill Interamericano. Recuperado el 21 de Febrero de 2019
- Berghe, E. V. (2010). *Gestion En Gerencia Empresarial (segunda ed.)*. Bogota: Ecoe Edicione.
- Bernal. (2010). *Metodologia de la Investigacion, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera edición ed.)*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogota-Colombia: Delfin Ltda.
- Beycon, A. (2009). *Decisiones administrativas*. España: Interprise LTD.
- Cabrera, D. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Madrid, España.
- Castro, F. (2004). *Análisis de la comunicación gerencial en la empresa "Alimentos del fuerte"*. *Análisis de la comunicación erencial*, 337. México D.F, México, México: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014413/014413.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Teoria, proceso y practica Tercera Edicion*. Bogota, D.C, Colombia: McGraw Hill.
- Cohen, A. (2004). *Sistemas de informacion para los negocios*. Tercera edicion. Mexico: McGraw Hill, S.A.
- Fernández, J. (2010). *Administracion de empresas*. Madrid: Piramide.
- Fiol, M. (Oct-Dic de 2001). *La Toma de decisiones de directivos latinos*. *Revista de Administración de Empresas*, 41(4), 16-25. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a03>
- Gibson, I. (1994). *Basado en H. Gittler en Industry Week*. *Tomar decisiones dificiles*, 46.
- González, K. (2018). *Teoria administrativay su aplicacion en las empresas*. Siglo 21. pág. 36. Esteli.
- Granjas, W., & Barahona, D. (2016). *La comunicacion administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestion empresarial*. Managua.

- Hall, R. (2004). *Organizaciones*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Hernández Y Rodríguez, S. (2008). *Administracion Teoria, proceso, areas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2004). *Metodologia de la investigacion*. La habana: Felix Valera.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2006). *Metodologia de la investigacion*(4ta Edicion ed) pag. 102. Mexico: McGraw Hill.
- Herrera, G. (6 de Julio de 2017). *Comunicacion*. Recuperado el lunes 14 de enero de 2019, de comunicacion descendente: <https://yaninay.wordpress.com>
- Hucega. (24 de junio de 2011). *Blogspot.com*. Recuperado el 27 de febrero de 2019, de <http://barreras comunicativas. blogs.com/2011/06/barrera-fisiologica-de-la-comunicacion.html>
- Jones, G., & George, J. (2014). *Técnicas para la toma de decisiones*. Madrid, España: Interprise.
- Kolher, L. (2017). *La correcta toma de decisiones*. Obtenido de <https://revistamarina.cl<revista>kolher>.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administracion un enfoque internacional*. Mexico ,D.F: McGraw-Hill.
- López, J. (23 de Septiembre de 2018). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el lunes 14 de enero de 2019, de *LosRecursosHumanos.com*: <http://www.losrecursoshumanos..com>
- Madrigal, C., & Morales, L. (2014). *Organizacion y toma de decisiones*. Managua.
- Mairena, B. (2017). *Fatores en cuanto a la toma de decisiones*. Matagalpa.
- Noriega, L. A. (2010). *Administracion de empresas*. Madrid: Piramide.
- Pereira, E. (2014). *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Maracaibo, venezuela.
- River, B. (2016). <http://sistemarecursoshumanos.com/tecnica-de-toma-de-decisiones-en-grupo>. Obtenido de <http://sistemarecursoshumanos.com/tecnica-de-toma-de-decisiones-en-grupo>: <http://sistemarecursoshumanos.com/tecnica-de-toma-de-decisiones-en-grupo>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion Octava edicion*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Rocha, A. (7 de noviembre de 2018). *comunicacion audiovisual*. (K. L. Rodriguez Gamez, Entrevistador)

- Ruiz, K., Ruiz, J., & Chavarria, M. (2003). *Toma de decisiones en cuanto a las Operaciones y medicion del trabajo y su relacion con la productividad*. Matagalpa, Nicaragua: UNAN CUR Matagalpa.
- Sanabria, M. A. (2006). *Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/Toma%20de%20d ecisiones%20con%20criterios%20multiples%20un%20resumen%20conceptua l.pdf>
- Sequeira, V., & Cruz, A. (2009). *Investigar es facil*. Managua.
- Vejarano , G. (2001). *Los grupos de amistad y trabajo. Una estrategia para la transferencia de tecnología a pequeños caficultores en PROMECAFÉ*. Honduras: Bib. Orton IICA/CATIE. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Zamora, O. (05 de Abril de 2018). *SIS INTERNATIONAL MARKET*. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de RESEARCH. TERMS OF USE: <https://www.sisinternational.com>
- Zúñiga, O. (2019). *tipos de comunicacion interpersonal*. Recuperado el lunes 21 de enero de 2019, de [pymerang.com](http://www.pymerang.com): <http://www.pymerang.com>

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA	
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación interpersonal	Interpersonal directa	Encuesta,	Trabajadores	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe subordinados? a) Excelente __, b) Muy buena __, c) Buena __ d) Regular __, e) Mala__	
				entrevista	Gerente	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?	
				Observación	Empresa	La Comunicación interpersonal entre jefe y subordinado muestra: __amabilidad, __respeto, __cortesía, __tensión, __miedo, __irrespeto	
		Interpersonal indirecta	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cuál de los siguientes medios se utilizan en la comunicación indirecta? a) Carteles ____ b) Circulares ____ c) Memorándum ____ d) Chat correo electrónico ____		
					Entrevista	Gerente	¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?
					Observación	Empresa	Medios que se utilizan en la comunicación indirecta a)Carteles ____, b)Circulares ____, c)Memorándum____, d)Chat correo electrónico ____
Comunicación Organizacional	Ascendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia? a) Muy frecuentemente ____ b) Bastante frecuente ____ c) Frecuente ____ d) Poco frecuente ____ e) Nada frecuente ____			
				Entrevista	Gerente	¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?	
descendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados? a) Muy frecuentemente ____ b) Bastante frecuente ____ c) Frecuente ____ d) Poco frecuente ____ e) Nada frecuente ____				
			Entrevista	Gerente	¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?		

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

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

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

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Comunicación Gerencial	Barreras de la comunicación	Tipos de barreras	Administrativas	Encuesta	Trabajadores	<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>
				Entrevista	Gerente	¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?
Toma de Decisión	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 Decisión	Proceso de la Toma de Decisión		Planteamiento del problema	Encuestas	Trabajadores	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema? ___Si, ___No
				Entrevistas	Gerencia	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?
			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión? ___Si, ___No
				Entrevistas	Gerencia	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?
			Evaluación de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada? __por criterios establecidos __por el costo económico __por el costo social __por referencias
				Entrevistas	Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
			Selección de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? __Por votación __ Por decisión directa del jefe
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
			Aplicación de las alternativas	Encuestas	Trabajador	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas? __No verbal __Verbal __Audiovisual
				Entrevistas	Gerencia	¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?

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

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





Anexo N° 2

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Entrevista

Dirigida a Lic. José Luis Torrez Cruz
Administrador de Estación de Servicio UNO

Soy estudiante de V año de la Carrera de Administración de Empresas, de la UNAN-FAREM-MATAGALPA, y en este momento estoy realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo Primer cuatrimestre del 2019. Los datos que usted proporcione serán de gran ayuda para la realización de esta investigación a fin de cumplir con los requisitos de la modalidad de graduación y, a su vez la empresa tendrá un diagnóstico de la situación, lo cual le permitirá tomar medidas a futuro. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académico.

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

4. **¿Cómo valora 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 que periodicidad se toman decisiones programadas?

16. ¿con que 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 valorados los resultados obtenidos después de una decisión tomada?**
- 23. ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?**
- 24. ¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisión?**
- 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 decisión?**
- 27. ¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisión?**

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Anexo N° 3

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Encuesta

Dirigida a Trabajadores de la estación de Servicio UNO.

Soy estudiante de V año de la Carrera de Administración de Empresas, de la UNAN-FAREM-MATAGALPA, y en este momento estoy realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo Primer cuatrimestre del 2019. Los datos que usted proporcione serán de gran ayuda para la realización de esta investigación a fin de cumplir con los requisitos de la modalidad de graduación y, a su vez la empresa tendrá un diagnóstico de la situación, lo cual le permitirá tomar medidas a futuro. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académico.

Le agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considere necesaria.

1. ¿Cómo considera la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado?

- A) Excelente _____
- B) Muy buena _____
- C) Buena _____
- D) Mala _____
- E) Regular _____

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

- A) Carteles _____
- B) Circulares _____
- C) Memorándum _____

- D) Chat _____
- E) 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 comunicación?

- 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 frecuente _____
- 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) Correo electrónico _____
- G) Propuestas _____
- H) Cartas _____
- I) Telegramas _____
- J) Faxes _____
- K) Carteles _____

8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de la 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 utiliza en la empresa?

- A) Imágenes _____
- B) Videos _____
- C) Sonidos _____
- D) Audio y videos _____

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

- A) Iluminación insuficiente _____
- B) Deslumbramiento _____
- C) Ruido intenso _____
- D) Distancia entre quienes se comunican _____

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

- A) No tener en cuenta el punto de vista de los demás _____
- B) Sospecha o adversión _____
- C) Preocupación o emociones ajenas al trabajo _____
- D) Timidez _____
- E) Explicaciones insuficientes _____
- F) Sobrevaloración de sí mismo _____

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

- A) Sordera _____
- B) Trastorno del lenguaje _____
- C) Memoria insuficiente _____
- 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 que periodicidad se toman decisiones programadas?

- A) Siempre _____

- B) Casi siempre _____
- C) A veces _____
- D) Casi nunca _____
- E) Nunca _____

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

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) A veces casi nunca _____
- D) 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 decisión directa del jefe
- ___ Por votación

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?

___ Sí ___ No

23. ¿valore que tan efectivas han sido las decisiones individuales?

- A) Muy efectivas ____
- B) Efectivas ____
- C) Poco efectivas ____
- D) Nada efectivas ____

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

- ___ Lluvia de ideas
- ___ Reuniones presenciales
- ___ Reuniones electrónicas

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

- ___ Muy racionales
- ___ Racionales
- ___ Poco racionales
- ___ Nada racionales

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

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

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

- ___ Estereotipos
- ___ Prejuicios
- ___ Emociones
- ___ Status
- ___ Género



Anexo N° 4

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Guía de Observación

Aplicada a la empresa: Estación de Servicio UNO

Objetivo: Analizar la comunicación y la toma de decisiones en periodo 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			
• Carteles			
• Circulares			
• Memorándum			
• Chat			
• Correo electrónico			
3. Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa			
• Memorándum			
• Avisos			
• Informes			
• Circulares			
• Folletos			
• Correos electrónicos			
• Propuestas			
• Cartas			
• Telegramas			
• Faxes			
• Carteles			
4. Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa			

• 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			
• 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			
• Imágenes			
• Video			
• Sonidos			
• Audio y video			
7. Barreras físicas de la comunicación que se presentan en la empresa			
• Iluminación insuficiente			
• Deslumbramiento			
• Ruido intenso			
• Distancia entre quienes se comunican			