



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 en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

##### **SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

##### **AUTORES**

Br. Damaris Eskarleth Flores Alvarado.  
Br. Marlon José Alemán Estrada.  
Br. Misael Zeas.

##### **TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 04 de mayo del año 2019.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

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

### **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 en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

##### **SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

##### **AUTORES**

Br. Damaris Eskarleth Flores Alvarado.  
Br. Marlon José Alemán Estrada.  
Br. Misael Zeas.

##### **TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

Matagalpa, 04 de mayo del año 2019.

## **TEMA**

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

## **SUBTEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente .....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	13
III. OBJETIVOS .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	15
4.1 Comunicación Gerencial .....	15
4.1.1. Comunicación Interpersonal .....	15
4.1.1.1 Tipos de Comunicación .....	20
4.1.1.2 Comunicación Organizacional.....	20
4.1.1.3 Comunicación Administrativa .....	28
4.1.2 Barreras de la comunicación .....	36
4.2 Toma de decisiones .....	43
4.2.1 Tipos de decisiones .....	43
4.2.2 Proceso de Toma de decisiones.....	47
4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones .....	59
4.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones .....	63
V. CONCLUSIONES.....	70
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	71
VII. ANEXOS .....	77

## Dedicatoria

A **Dios**, por darme la vida, sabiduría, inteligencia, salud, fuerzas para seguir adelante y guiarme por el buen camino.

A mi amada **Madre**, por tanto, amor, apoyo, consejos, por forjarme con valores y principios, por sus grandes sacrificios para darme la herencia del saber y ser mi mayor impulso para lograr mis objetivos.

A mi **Papá**, por su cariño y por enseñarme mucho con su humildad.

A mi **Hermana**, por ser mi compañera y mi pequeña amiga.

A mis **Tíos**, por aconsejarme en todo momento y ser mi inspiración en la vida.

A toda mi familia **Alvarado-Martínez**, por creer y confiar en mí, por acompañarme en cada paso, por ser el mayor tesoro que existe para mí.

Por último y no menos importante, a mis **Dos Compañeros de Grupo** en esta investigación, por unir esfuerzos para lograr esta meta de cada uno, mediante una responsabilidad compartida.

Con Mucho Amor.

*Damaris Esqarletth Flores Alvarado.*



## Dedicatoria

A **Dios**, por todas las bendiciones que me ha dado, por las fuerzas de voluntad que puso en mí, para poder culminar esta meta tan importante para mi vida.

A mi **familia**, a los que están presente y a los que me acompañan desde el cielo.

A la mujer que cambio mi vida, y me ha hecho un mejor hombre, con quien he compartido muchos años de mi vida, por apoyarme, por darme ánimo para empezar esta meta y que cada día estuvo a mi lado, a **Luz Marina Jiménez**. Gracias por tu amor y toda tu dedicación.

A mis **compañeros** de clase, por haber compartido estos años de estudios, en especial a mi grupo de trabajo, ¡gracias! Por haberme ayudado, he aprendido mucho de ustedes.

*Marlon José Alemán Estrada.*

## Dedicatoria

A **Dios** por darme la fuerza, de seguir luchando en mis estudios, entendimiento, salud, y sobre todo creer en él, para poder lograr todas mis metas que me he propuesto la cual no sería nadie sin su ayuda de cada día.

A mi **mamá** Rosa Alba Zeas y **tía** Gissela Zeas, que han estado siempre para mí, apoyándome y siendo un pilar fundamental en lo que soy hoy en día y por quien siempre doy mi mayor esfuerzo, y en general a cada uno de mis familiares y amigos, por su apoyo directa o indirectamente. De manera especial a mi abuelita Margarita “mi ángel en el cielo”.

A todos mis **maestros** que han sido parte de mi formación, desde la primaria, secundaria y parte final en la universidad, por su dedicación en sus enseñanzas, e inculcarnos valores profesionales y éticos, para lograr aportar a la sociedad profesional calificados.

A mis **compañeros** de toda la vida en cada una de las etapas, los que están y los que por causa de la vida partieron antes que nosotros, a mis compañeros que me soportaron en esta última etapa, Marlon y Damaris.

A mi esfuerzo y dedicación para lograr culminar un logro más.

*Misael Zeas.*





## Agradecimiento

Agradecemos a **Dios** por darnos la vida, por darnos la oportunidad de luchar cada día, por su gracia infinita de habernos permitido culminar nuestra meta.

A nuestros padres por estar presentes y siempre enseñarnos el camino del bien y el buen trabajo.

Agradecemos a todas las personas que de una u otra forma nos ayudaron para que nuestro trabajo investigativo se realizara satisfactoriamente, en especial al ingeniero **Fabián Paguaga Peralta**, gerente del beneficio Talía S.A, por permitirnos realizar este trabajo en la empresa a su cargo, de igual manera a los trabajadores que nos aportaron información.

A la universidad por darnos la oportunidad de culminar nuestra carrera, a su personal administrativo, personal de limpieza, el cual nos brindó las condiciones ambientales que hicieron nuestra estadía de gran agrado.

A todos nuestros maestros que impartieron cada una de las asignaturas de nuestra carrera, las cuales sabemos que su vocación y espíritu de servicio traspasa más allá de las grandes dificultades que presenta el sistema educativo de Nicaragua.

También al pueblo de Nicaragua que con su aporte al 6 % del presupuesto general de la República, ayuda a las universidades para que estas formen profesionales y técnicos integrales con alto sentido de humanismo.

*Damaris Eskarleth Flores Alvarado.*

*Marlon José Alemán Estrada.*

*Misael Zeas.*

## Valoración 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 los Bachilleres: Damaris Eskarleth Flores Alvarado, carné # 14061611, Marlon José Alemán Estrada, carné # 14060016 y Misael Zeas, carné # 12066561, con el Tema General: La Comunicación gerencial y la toma de Decisiones de las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019 y como Tema específico: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019 el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

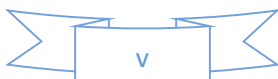
A criterio del suscrito, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple de manera satisfactoria con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

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

Tutor

---

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

El propósito de esta investigación es analizar las variables “**comunicación gerencial**” y “**la toma de decisiones**”, con el fin de determinar el comportamiento que tiene la comunicación al momento que la gerencia toma sus decisiones.

La temática abordada en este trabajo investigativo es de mucha importancia, puesto que, trata de dos variables habituales en las empresas como son “la comunicación gerencial” y “la toma de decisiones”, sin embargo, la aplicación de una de ellas depende de cómo la empresa pueda mantenerse en el mercado, es decir la buena comunicación estará reflejada en la toma de decisiones en la empresa.

Las principales conclusiones son: la comunicación que se presentan en el Beneficio Talía S.A es interpersonal directa e indirecta, fluye de manera ascendente y descendente, horizontal y diagonal y se presenta de manera escrita, no verbal y oral, influyen barreras físicas, fisiológicas y psicológicas, esta última es la que más persiste, el proceso de toma de decisiones que se aplica es de seis pasos e influyen factores racionales, sociales y psicológicos, de tal manera que la comunicación gerencial se valora como positiva, pues fluye en todo los niveles jerárquicos de manera excelente, ayudando a que el proceso de toma de decisiones sea efectivo, contribuyendo a aumentar los resultados, tanto en la competitividad, producción y el clima laboral.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la temática general de la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019 y como sub tema, la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre el año 2019.

Esta investigación, se realizó con el propósito de analizar el proceso de la comunicación gerencial y la toma de decisiones, en la empresa Beneficio Talía S.A, del municipio de Matagalpa, para describir el comportamiento de éstos fenómenos en su contexto natural; a partir de ahí, elaborar un diagnóstico de la situación, que le permita a la gerencia tomar medidas a futuro.

Hoy día, las empresas deben llevar a cabo la comunicación gerencial con una especial relevancia, pues de ella dependen muchas decisiones, sea en producción, finanzas, comercialización o la gestión del personal; y por consiguiente sobrelleva al cumplimiento de los objetivos de la organización, dichas decisiones pueden tomarse en ambientes diferentes y dependen en gran manera del gerente, por tal motivo, es importante que en la empresa Beneficio Talía S.A se disponga de un diagnóstico de la situación, respecto a las variables de este estudio, de tal manera que se pueda reforzar el alto desempeño empresarial.

Con este trabajo investigativo, se beneficiarán las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente la empresa Beneficio Talía S.A, pues, tendrá un diagnóstico de la situación, en relación a las variables objeto de estudio; así mismo servirá a estudiantes que realicen trabajos de metodología de la investigación, estudios monográficos y seminarios, maestros y sociedad en general que necesiten información acerca del tema abordado en este documento, de igual manera a los autores para poner en práctica conocimientos, habilidades y aptitudes en su formación profesional.

Para la valoración del grado de importancia que tiene la comunicación gerencial y la toma de decisiones, fue necesario recurrir a la investigación sobre algunos antecedentes que sirvieran como referencia, logrando encontrar los siguientes:

En España, (Rodríguez, 2013) realizó una tesis doctoral titulada: “Red de Inteligencia Compartida Organizacional como Soporte a la Toma de Decisiones” cuyo propósito fue “Desarrollar un modelo de transferencia del conocimiento científico y tecnológico que permita obtener una adecuada eficacia en la toma de decisiones en las organizaciones”. Los principales resultados fueron: el diseño de un modelo jerárquico para la toma de decisiones que establece estructuralmente un orden de prioridad, es aplicable a otras organizaciones, se demostró que la organización del conocimiento por orden de prioridad potencia la posibilidad de tomar decisiones acertadas, y se identificaron los aspectos que condicionaron la posición competitiva de los que toman decisiones.

En la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, (Mendoza, Rodríguez, & Patoni, 2012) investigaron sobre estrategias de comunicación organizacional, con el objetivo de analizar el proceso de comunicación en las organizaciones para realizar propuestas para mejorar este proceso, como resultado: La comunicación bidireccional es una de las más importantes que se transmite al receptor, así como la que se da de forma descendente y ascendente, la comunicación es tan importante que si se le da la atención necesaria y se desarrolla de manera plena las organizaciones tendrán éxito seguro en sus empresas.

En Brasil, (Fiol, 2001) escribió un artículo 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. Se detectó que, a diferencia de los latinos, los norteamericanos toman sus decisiones en muy poco tiempo, aplicando, sin vacilar y de forma estricta, reglas éticas compartidas.

Entre las investigaciones de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, por (Sanabria, 2006) se encuentra: Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual, “constituye una forma de modelizar los procesos de decisiones, en los que entran en juego: una decisiones 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 multicriterios 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”, como resultado: Los métodos para la toma de decisiones con múltiples criterios son útiles para ayudar a resolver problemas complejos, en los que es necesaria la comparación de alternativas, considerando varios puntos de vista simultáneamente.

En Managua, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), 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 ámbito 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 su conclusión afirman que la principal clave para que los objetivos empresariales se cumplan de acuerdo a lo planificado en el transcurso de vida de la entidad es necesaria la comunicación interna, pues esta es una herramienta que permite que todos los empleados vayan en función del cumplimiento de las metas que como organización se tiene, sin embargo, es necesario aclarar que para que todo marche idóneamente se necesita escoger de manera cuidadosa el canal por la cual le hacen saber de dichas decisiones al personal de la entidad.

En el departamento de Matagalpa, (Meléndez, Huerta, & Zúniga, 2003) realizaron seminario de graduación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - Managua, FAREM - MATAGALPA, sobre: la administración de operaciones vista como un proceso de toma de decisiones y herramientas claves para análisis productivo de una empresa, cuyo objetivo fue determinar cómo es la comunicación para la toma de decisiones y se obtuvo como resultado, que dentro de la administración de operaciones, es de vital importancia la eficaz aplicación de tipos, modelos y sistema de mantenimiento y control de inventarios ya que éstos están influenciados por diferentes criterios, los cuales, los administradores en el proceso de toma de decisiones deben considerarlo para una optimización de las ganancias, minimizando costos relativos al mantenimiento y control de inventarios.

Los antecedentes antes descritos, sirvieron como base en la bibliografía revisada, además de llegar a un conocimiento amplio y detallado del estado del tema, mostrando las investigaciones que se han adelantado, los objetivos y directrices que han guiado dichas investigaciones y las conclusiones a que se ha llegado, la relevancia que tiene el tema en la actualidad, las posturas y los enfoques que abordan el tema, los instrumentos y las técnicas de recolección de información que se han utilizado en los estudios, entre otros.

Debido a la magnitud de las variables de estudio (ver anexo n°1) ha sido necesario construir un diseño metodológico, para el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación, por lo cual, se describe a continuación:

En la investigación se hace uso de enfoque Cuantitativo con elementos del enfoque cualitativo, los cuales se citan a continuación.

Para los autores, (Hernández, Fernández , & Baptista, 2003) El “Enfoque Cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (pág. 6).

En las investigaciones se hace uso de enfoque cuantitativo, que recolecta datos y se basa en la medición numérica de los indicadores o variables de la investigación, así como en el análisis de éstos, a través de medios estadísticos, con el fin de darle respuesta a las preguntas directrices, a manera de conclusiones.

En el presente estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo, ya que se recolectó información con base en la encuesta a los trabajadores de la empresa, y mediante el procesamiento estadístico se obtuvo resultados expresados en términos porcentuales, los que se sometieron al análisis y discusión, permitiendo medir las variables a través de los indicadores previamente definidos, para lo que fue necesario apoyarse en el programa de Microsoft Excel, como herramienta estadística, lo que generó conclusiones, que dieron respuesta, en este caso, a preguntas directrices.

Por otra parte, “El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar

hipótesis en su proceso de interpretación” (Hernández, Fernández , & Baptista, 2003, pág. 6).

El enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, usa la recolección de datos, pero sin medirlos, en lugar de ello, sirve para perfeccionar y dar respuesta a las preguntas directrices, mediante la interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de entenderlos.

Este último, ha sido utilizado, desde el momento en que se aplicó instrumentos como la entrevista y guía de observación, para complementar la teoría recopilada y los datos cuantitativos.

Según el tipo de estudio, una “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 respuesta a preguntas específicas” la autora agrega: En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento (Rodríguez , 2016).

Como lo refiere la autora, en la investigación aplicada el problema ya está planteado y conocido por los autores de dicho trabajo, por eso la idea es encontrar repuestas a las incógnitas que se tienen concerniente al tema y se busca darle solución a la problemática abordada en el tiempo determinado.

Esta es una investigación aplicada, ya que, se busca dar respuesta a las preguntas directrices y por medio de ello, resolver la problemática planteada respecto a las variables en estudio, además es un trabajo investigativo aplicado a la empresa Beneficio Talía S.A.

“La investigación descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández , & Baptista, 2003, pág. 119).



El alcance de este estudio, de tipo descriptivo, como los autores lo refieren, recoge información, acerca de los componentes más importantes de las variables que se están analizando.

Este trabajo, es descriptivo, debido a que se recolectó información relevante de las variables, al constituir las a partir de sub variables e indicadores, para las cuales se plantearon preguntas específicas de lo que se deseaba conocer, aplicando instrumentos como la encuesta, entrevista y la guía de observación.

Según su diseño, “Investigación no experimental: Es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández , & Baptista, 2003, pág. 269).

En el estudio no experimental, los investigadores no manipulan las variables, sino que se limitan a observarlas sin alterar la forma en que ocurren y posteriormente se procede al análisis de los resultados.

Esta investigación es de diseño no experimental, debido a que los autores no se ocuparon de alterar intencionalmente o causar cambios en el comportamiento de las variables o en su ambiente, solamente observaron situaciones ya existentes, para luego analizar los datos obtenidos y llegar a conclusiones.

“Cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa la investigación es de corte transversal” (Sequeira & Cruz , 2009, pág. 7).

Según lo citado, cuando las investigaciones se desarrollan en un periodo único o determinado, son de corte transversal.

El presente estudio, por su extensión en el tiempo, es de corte transversal, pues, corresponde a un tiempo definido, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

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

La población está compuesta por todos los individuos que cumplen con características concordantes con las especificaciones de la investigación.

Para este trabajo investigativo, la población es el total de trabajadores de la empresa Beneficio Talía S.A. los cuales suman 60.

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

La muestra entonces, es el subconjunto de los individuos que conforman la población en estudio, de los cuales se toma realmente la información y se lleva a cabo el proceso de medición.

En esta investigación, la muestra es de 15 trabajadores de la empresa Beneficio Talía S.A, la cual se seleccionó, mediante una muestra no probabilística.

“Muestra no probabilística o dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 176).

La muestra no probabilística, como lo refieren los autores, es un subgrupo de la población que los investigadores eligen, sin depender de probabilidades, y basados en características que requiere el estudio.

En este caso, no se utilizó fórmula probabilística, sino un muestreo no probabilístico, ya que fue difícil encontrar al total de la población, al momento de la recolección de datos, sin embargo, la muestra elegida es representativa y generó la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

Muestreo por conveniencia: “Se refiere a la inclusión en la muestra de las personas, situaciones, documentos, etc. accesibles que presumiblemente, nos pueden ofrecer más información, en menor tiempo” (Tójar, 2006, pág. 189) .

En el muestreo por conveniencia, se incluyen las personas o todos aquellos elementos disponibles en el momento de la recolección de información y que, puedan acelerar en tiempo y forma, dicho proceso.

En esta investigación, como se ha manifestado anteriormente se hizo uso de una muestra no probabilística, específicamente del muestreo por conveniencia, por lo que se eligió a 15 trabajadores de Beneficio Talía S.A, determinado por los siguientes criterios: que tengan más de dos años de laborar para dicha organización, que formen parte esencial de los niveles jerárquicos, así como del entorno de la empresa y estén dispuestos a colaborar.

En investigación, 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” citado por (Bernal, 2010, pág. 68).

El método científico se fundamenta en la investigación, puesto que en ésta se desarrolla un proceso sistemático, dinámico, organizado, que se lleva a cabo a partir de una serie de etapas estandarizadas y aceptadas científicamente.

En esta investigación, se utilizó el método científico, de manera organizada, a partir, del planteamiento del problema, la formulación de las preguntas directrices para desarrollar el estudio, así como la recopilación de la información y análisis que se ha hecho, de los cuales se obtuvo resultados que dieron respuesta a los objetivos, a través de las conclusiones.

“El método empírico, posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio” (Martínez & Rodríguez , 2011, pág. 4).

De lo citado anteriormente, se entiende que a través del método empírico se puede descubrir la relación trascendental y características del fenómeno que se estudia, a la vez que ocurre una detección por medio de la experiencia y uso de órganos sensoriales, mediante el contacto con lo observado.

En este estudio, se hace referencia a dicho método porque se recolectó información a través de instrumentos como la encuesta, entrevista y guía de observación, lo cual

involucró a los autores en cuanto a la metodología empírica de observar directamente la forma en que acontecen los hechos.

Método inductivo-deductivo:”Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (Bernal, 2010, pág. 60).

De acuerdo a lo citado, el método teórico inductivo-deductivo, va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, con el propósito de describir, medir y evaluar el fenómeno desde todos los sentidos.

El método teórico que se utilizó en esta investigación, es inductivo-deductivo puesto que se usó la lógica o razonamiento deductivo, que comenzó con la descomposición del tema en variables, sub-variables e indicadores que permitieron la obtención de datos a fin de darle respuesta a las preguntas directrices, complementando los argumentos con teorías; por otro lado, el método inductivo permitió que a partir de los datos, su análisis profundo llegar a conclusiones generales dando así respuestas a los objetivos de estudio planteados.

Además se utilizó, 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 citado, se refiere a 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 utilizado, desde el momento en que se separó las variables y cada uno de sus indicadores en la operacionalización, para recoger información y analizar cada uno, posteriormente se integró todo en el marco teórico, con los resultados encontrados y que se condensan en el resumen del tema.

En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés; en ésta se utilizó tres técnicas de recolección de datos:

Entrevista, es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador citado por (Bernal, 2010, pág. 256).

Una entrevista entonces, es una forma más precisa de recolectar información, entre una persona que hace preguntas previamente elaboradas, a otra persona, que las responde.

Se diseñó un formato de entrevista, que se realizó al gerente de la empresa Beneficio Talía S.A, de manera que proporcionara información necesaria para analizar, fueron 27 preguntas abiertas, que surgieron de la operacionalización de las variables. (Ver anexo n° 2)

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándose, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, solo se le aplica a un subconjunto y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente son las preguntas (Ortíz & García, 2008, pág. 130).

Como se ha mencionado, la encuesta es un mecanismo de preguntas, que se utiliza de igual manera para la obtención de datos en su contexto natural, es decir que el encuestado responde de acuerdo a su criterio que considere conveniente a la situación que vive en la empresa.

Para aplicar esta técnica de recolección de datos, se elaboró varias preguntas en la operacionalización, que permitió analizar y procesar la información encontrada, luego de aplicarla a la muestra poblacional seleccionada de la empresa Beneficio Talía S.A; está compuesta por 27 preguntas cerradas, utilizando escalas de medición, de Likert y de opción múltiple. (Ver anexo n° 3)

Observación, es un método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado (Ortíz & García, 2008, pág. 121).

Es otra técnica de recolección de datos, mediante la observación del comportamiento de las variables en estudio, para lo cual se sigue una selección de indicadores de acuerdo a lo que el investigador percibe al realizar la visita de observatorio.

Mediante esta técnica, para la cual se diseñó una guía de observación que contiene siete datos a apreciar; se pudo obtener información observando la realidad, que posteriormente fue interpretada en términos cualitativos. (Ver anexo n° 4)

Con los resultados de la revisión bibliográfica se construyó el marco teórico, integrando las ideas y los resultados de los distintos documentos revisados, a través de:

Fuentes primarias: son los documentos sobre los que se escribe directamente y proporcionan datos de primera mano. Ejemplos de fuentes primarias son: libros específicos, artículos de revistas especializadas, monografías, ponencias, tesis doctorales, trabajos presentados en congresos, capítulos de libro, documentos oficiales, artículos de prensa, películas, documentales, foros y páginas en internet, etc. La vía más directa para obtener estas fuentes primarias es su consulta en las bibliotecas y los centros de documentación (Bisquerra , 2004, pág. 100).

Las fuentes primarias, son las que contienen información nueva y original, además son el resultado de un trabajo intelectual, por ejemplo, la indagación que deriva de libros de autores especializados en los temas de los que escriben.

Las utilizadas en este trabajo investigativo, son especialmente libros de autores originales, sobre administración, comunicación organizacional, toma de decisiones y otras temáticas relacionadas.

Fuentes secundarias: “Son las que procesan información de primera mano. Ejemplos en texto escrito son libros, monografías, enciclopedias, manuales, etc” (Bisquerra , 2004, pág. 101).

Las fuentes secundarias, en cambio, son las que contienen información organizada, elaborada, producto de análisis y extracción que refiere a documentos primarios originales.

Entre las fuentes secundarias utilizadas en este estudio, están: monografías, extractos de libros originales, libros que interpretan otras investigaciones, enciclopedias y manuales de investigación.

Fuentes terciarias: “Son documentos que agrupan compendios de fuentes secundarias en revistas especializadas, conferencias, nombres de instituciones o asociaciones de investigación, redes de investigación, etc” (Bisquerra , 2004, pág. 104).

Estas últimas, son las fuentes de información provenientes de las secundarias, son ideas extraídas de trabajos que han procesado documentos de primera mano.

Las fuentes terciarias, en esta investigación, son artículos de revistas, sitios web e informes.

El procesamiento de la información recolectada, llevó a la obtención de los datos de la situación real, respecto a las variables objeto de estudio del Beneficio Talía S.A, ya que, una vez procesada, se pudo dar respuesta a cada uno de los indicadores, así como a las preguntas directrices de la investigación.

Para procesar todos los datos requeridos, se utilizó Microsoft Excel, para el análisis estadístico de la información y facilitó la obtención de resultados (gráficos) expresados en términos porcentuales, además Microsoft Word para la redacción del trabajo investigativo.

Es importante destacar, que además se utilizó normas APA en la elaboración de citas, adheridos a las normas técnicas de presentación de documentos de investigación específicas.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente tema de investigación abarca, la Comunicación Gerencial y la Toma de Decisiones en las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Esta investigación pretende analizar la Comunicación Gerencial y la Toma de Decisiones en las medianas empresas del Municipio de Matagalpa y de manera particular: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la Empresa Beneficio Talía S.A., del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Es una temática de gran importancia, ya que las pequeñas y medianas empresas conforman una de las grandes oportunidades para el desarrollo del país y su presencia en el mercado es muy influyente, por lo tanto, la comunicación gerencial, es crucial en cuanto a la eficacia y eficiencia del sistema de dichas organizaciones, pues contribuye a generar una extrema interacción vertical y horizontal entre los integrantes de los niveles jerárquicos y las áreas funcionales; esto repercute en la toma de decisiones de la organización, debido a que los directivos deben disponer de información suficiente y necesaria, por medio de la comunicación gerencial para poder tomar decisiones acertadas.

Este trabajo investigativo es de gran utilidad para las pequeñas y medianas empresas, en función de ofrecer una panorámica de la comunicación gerencial y el proceso de toma de decisiones con fines de mejorar, de modo que les permita cumplir con sus objetivos empresariales, mejorando su productividad y competitividad.

Los resultados obtenidos en la investigación servirán a los futuros profesionales de la administración y carreras afines como antecedentes en desarrollo de investigaciones similares, que requieran operacionalizar las variables, buscar bibliografía y cotejar resultados.



### III. OBJETIVOS

#### Objetivo General

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Beneficio Talía S.A, del municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

#### Objetivos 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 la toma de decisiones.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### 4.1 Comunicación Gerencial

Comunicación gerencial, es el conjunto de esfuerzos de producción, distribución y uso tanto individual como en conjunto, de información que apoyan el cumplimiento de la misión organizacional por medio del desempeño de los equipos de la empresa o institución. Estos equipos logran, individualmente y en conjunto, generar riqueza de la escasez de recursos por medio de acciones individuales e interacciones colectivas en pequeños grupos (Nosnik, 2001, pág. 62).

La comunicación gerencial, es entendida como las diferentes actividades que realizan los gerentes de una empresa a fin de lograr mayores niveles de producción, mejoramiento de los sistemas de distribución de sus productos o bien mejorar sus servicios, para lo que es necesario disponer de información y utilizarla adecuadamente para el logro de la misión de la empresa, apoyándose en los equipos de trabajo bien cohesionados y además se valoran los esfuerzos individuales que contribuyen al logro de los objetivos, para generar ganancias en las empresas, mediante la optimización de los recursos escasos de las empresas, como es el caso de los financieros.

Hoy en día la comunicación gerencial se hace muy necesaria en las empresas, especialmente para la organización en la que se ha desarrollado esta investigación, considerándose uno de sus activos más esenciales, por lo que es importante aplicar los diferentes medios que están disponibles para dirigirse a sus empleados, clientes y proveedores, con el fin de hacerlos parte de los esfuerzos para lograr los objetivos empresariales, con especial atención al trabajo en equipo.

#### 4.1.1. Comunicación Interpersonal

La comunicación mal comprendida es aún más posible, puesto que la fuerza de trabajo refleja con mayor precisión a la población general multicultural y étnicamente diversa. Cuando el emisor y el receptor tienen diferentes tradiciones culturales, puede resultar una mala comunicación, que a su vez puede ocasionar una disminución de la moral, trabajo en equipo inefectivo e impactos negativos sobre la productividad organizacional (Charnov, 2008, p. 365).

El autor hace énfasis en la comunicación interpersonal como un flujo necesario para la complementación de diversas índoles de la vida cotidiana, que van desde sus tradiciones hasta afectar su moral, en dependencia que la calidad y comprensión en cada uno de sus niveles, desde el emisor hasta que el receptor decodifica, interpreta y da respuesta al mensaje, por esta razón la comunicación debe ser bien entendida para evitar problemas tanto en la sociedad como en la organización.

La comunicación siempre será comprendida y emitida en su flujo causal en las empresas, la base para que dentro de la organización tenga el efecto positivo estará definido por la calidad del mismo, que éste no sufra fluctuaciones en el proceso y así los mensajes sean interpretados de la mejor manera, por ejemplo si el gerente de Beneficio Talía S.A, se dirige a sus trabajadores para comunicarles algo, debe hacerlo de la manera más clara, adecuando su lenguaje para que se adapte a la comprensión de los subalternos.

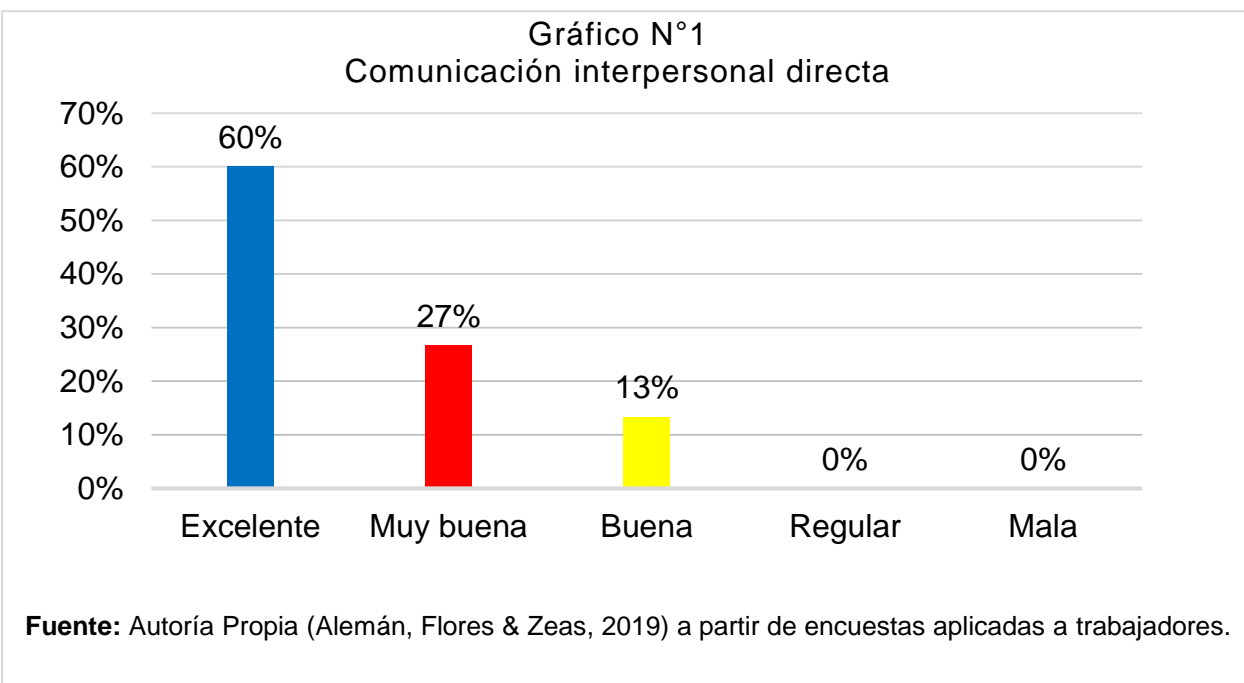
a. Interpersonal directa

La comunicación directa es el modo de comunicación humana, que se da mediante una lengua natural y que está caracterizada por la inmediatez temporal. En la comunicación directa, la producción del mensaje por parte del emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor son simultáneas y se produce mediante la relación interpersonal (Navarro, 2012, pág. 49).

De acuerdo a lo anterior planteado por el autor, la comunicación interpersonal directa es un diálogo que se produce entre dos o más personas, donde cada uno es el emisor y receptor del mensaje al mismo tiempo, por lo general en este tipo de comunicación se da la retroalimentación de ideas, pues se genera un enigma y se buscan las respuestas, además es un proceso que se da cara a cara, sin intermediarios.

La comunicación interpersonal directa en la empresa, ocurre cuando el gerente decide reunirse con cada jefe de área o con todos los subalternos al mismo tiempo, pues la información va y regresa entre emisor y receptor, también se da cuando no hay nada ni nadie que estorbe el proceso, por ejemplo, cuando el gerente abraza a un

trabajador en modo de felicitación por cumplir las metas del mes; la valoración de esta comunicación en el Beneficio Talía S.A, está dada por los datos que continúan.



Como resultado, la encuesta refleja que un 60 % de los trabajadores afirma que la comunicación interpersonal es excelente, un 27 % cree que es muy buena y un 13 % la estima como buena.

Mientras tanto en la entrevista realizada al gerente respondió que valora la comunicación existente entre él y sus subordinados como excelente, pues en todo momento se transmite información de forma directa. Por medio de la guía de observación, se pudo verificar que efectivamente existe un proceso comunicativo interpersonal directo, con amabilidad, respeto y cortesía.

La representación gráfica indica que más de la mitad de la muestra poblacional encuestada tiene una excelente comunicación con su superior y ninguna persona manifestó que haya sido mala o inexistente, de hecho el porcentaje es significativo entre las mejores escalas de medición, por tanto eso puede tomarse como positivo para el buen funcionamiento de la empresa; lo ideal sería continuar con ese mismo esfuerzo y calidad de flujo comunicativo que siempre facilitará a la gerencia, el proceso de toma de decisiones.

b. Interpersonal indirecta

“Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el perceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva” (Navarro, 2012, pág. 50).

Reforzando el planteamiento anterior, el autor agrega:

Interpersonal/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento. Ejemplos de comunicación indirecta /personal:

Hablar por teléfono.

Enviar una comunicación impresa.

Radioaficionados.

Correo electrónico.

Chat por internet.

Interpersonal/Colectiva. El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento.

Ejemplos de comunicación interpersonal/colectiva:

Leer el periódico.

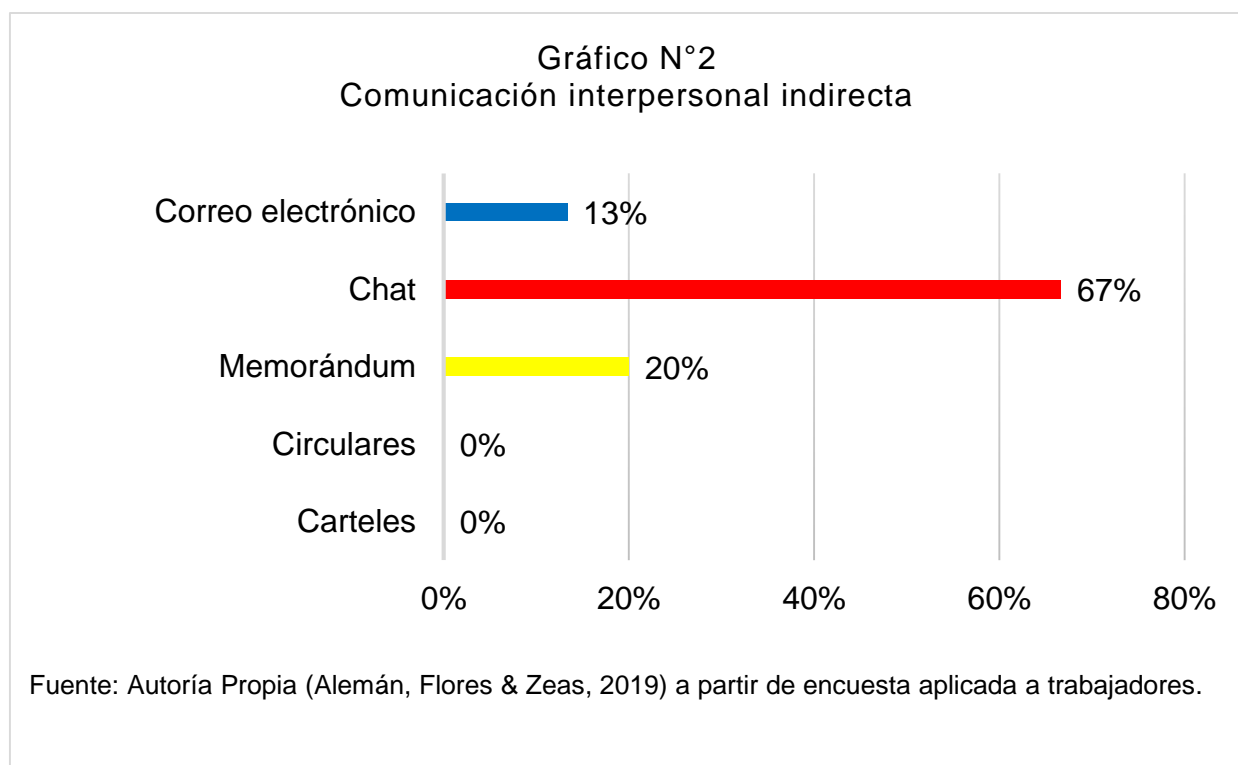
Ver televisión.

Escuchar radio.

Leer libros. (pág. 50)

Con referencia a lo citado por el autor, la comunicación interpersonal indirecta es la que involucra comunicarse con otra persona o grupos, aunque el emisor no esté presente físicamente o cerca para que necesariamente se espere una respuesta inmediata, además se hace uso de medios que reemplazan la comunicación cara a cara, tales como documentos impresos, chat, correo electrónico, otros; es decir, no existe un espacio temporal y físico donde se pueda tener contacto corporal.

Tal como se ha visto, se puede plantear que la comunicación interpersonal indirecta, en la empresa se da por ejemplo, de forma personal cuando el gerente habla por teléfono con un empleado, envía un correo electrónico, un chat; de manera colectiva cuando se les brinda alguna orientación a los trabajadores por medio de documentos impresos como circulares, anuncios por medio de portavoz o altoparlante, entre otros el uso de dichos medios para este proceso en el Beneficio Talía S.A, se refleja en los datos obtenidos y descritos en las siguientes líneas.



Los resultados para esta interrogante, muestran que el 67 % de los encuestados dijo que se utiliza el chat para comunicarse con ellos, el 20 % indicó que se usa el memorándum y el 13 % el correo electrónico. No se encontró respuesta, respecto a los carteles y circulares.

Por su parte, el gerente expresó en la entrevista, que el medio más utilizado para comunicarse con sus trabajadores es el chat y el correo electrónico, aunque con este último presentan algunas dificultades que tienen que ver con problemas técnicos de internet. Mientras tanto, con base en la guía de observación, se pudo apreciar en el

momento de la visita a la empresa, que uno de los trabajadores recibió un correo electrónico en ese instante.

Si bien, en dicha empresa se emplea diferentes medios para comunicarse indirectamente con sus empleados y sobretodo una herramienta tan moderna e importante como es el chat, debería ser más frecuente el uso de otros métodos como los que de acuerdo a la encuesta aplicada, hace falta integrar; además proponer alternativas para solucionar lo antes posible, la falla con la señal de internet, pues no es buena idea hacer de menos la importancia del uso constante del correo electrónico en la comunicación empresarial, por la facilidad de transmisión de mensajes y por ende coadyuva a la eficiencia para la toma de decisiones.

#### 4.1.1.1 Tipos de Comunicación

“La comunicación, abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 257).

En los tipos de comunicación, los autores refieren que hay dos, la comunicación interpersonal que se da entre dos o más personas y la organizacional que se da en el conjunto de componentes de la empresa, sean personas, sistemas que se utilizan, diseños de trabajo establecidos, otros.

Siendo más específico, la comunicación se da entre todo lo que forma parte de la empresa, sea recursos humanos, tecnológicos, por medio de los cuales se transfiere información a los diferentes niveles de la organización y los cuales se convierten en un sistema de trabajo común o interdependiente, pero también se da este proceso entre dos o más personas, por ejemplo entre el gerente y los trabajadores de Beneficio Talía S.A.

#### 4.1.1.2 Comunicación Organizacional

De acuerdo con (Goldhaber, 1978)“La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”(pág. 23).

La comunicación organizacional, es básicamente pasar de una comunicación entre dos o más personas, a incluir más elementos al proceso de comunicación dentro de la organización; los mensajes ya no son solo una idea que se comparte a un receptor, sino que es información relevante y significativa que aporta considerablemente al ejercicio administrativo y operacional de la empresa, es decir, ahora los mensajes derivan información que viaja de un lado a otro, en toda la estructura de la organización.

Al ser la organización, un sistema vivo y abierto, sus conexiones están en manos de sus trabajadores, es por ello que el gerente de Beneficio Talía S.A, debe ser el principal interesado en crear vínculos por donde deban fluir los mensajes, por lo que además, debe tomar en cuenta las relaciones humanas existentes entre las personas de la organización como su comportamiento, actitudes, habilidades, moral, entre otros.

a. Comunicación Ascendente

“La comunicación ascendente es aquella que fluye de los empleados a los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 488).

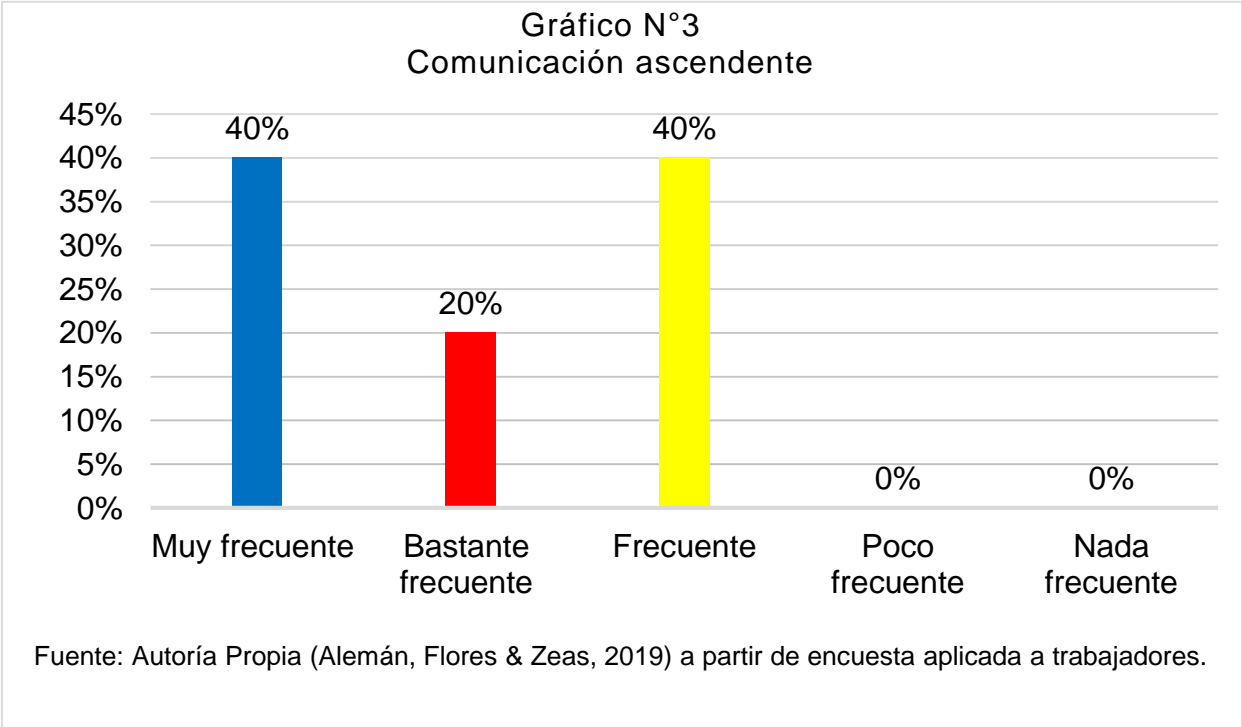
Los autores (Koontz, Weihrich, & Canicce, 2012) añaden: La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios finales y el ombudsman (pág. 442).

Las empresas tienen una estructura jerárquica, generalmente en sentido vertical, por lo que el proceso comunicativo fluye a través de cada una de sus áreas, yendo de arriba hacia abajo o viceversa, en este caso, los autores hacen referencia a la comunicación que se da desde los empleados hacia la gerencia, es decir la



información sube hasta un sitio más elevado de las dependencias organizativas y se da en un ambiente democrático, además se utilizan diversos medios aparte de la cadena de mando, como sistemas de quejas, reuniones, entre otros.

Para ilustrar esto, cuando los empleados de la empresa Beneficio Talía S.A, entregan informes o reportes laborales a sus jefes inmediatos o cuando simplemente se le comunica al gerente sobre algún problema; se está dando una comunicación ascendente, todo esto ayuda al mismo superior para tener ideas sobre cómo mejorar las cosas, a la vez este tipo de comunicación depende de la cultura organizacional o el tipo de líder, o sea, si éste permite la participación, confianza y respeto para que los empleados hagan aportaciones de ideas, lo que se corrobora en los datos siguientes.



En el gráfico número tres, se muestra que el 40 % de la población encuestada se comunica muy frecuentemente con su superior, un 20 % considera que es bastante frecuente el contacto con su jefe y otro 40 % lo valora como frecuente. Estos resultados reflejan que la comunicación ascendente es bastante frecuente, lo que permite a la gerencia disponer de valiosa información al momento de la toma de decisiones.

Mientras tanto, el gerente opinó que los trabajadores se comunican muy frecuentemente con él.

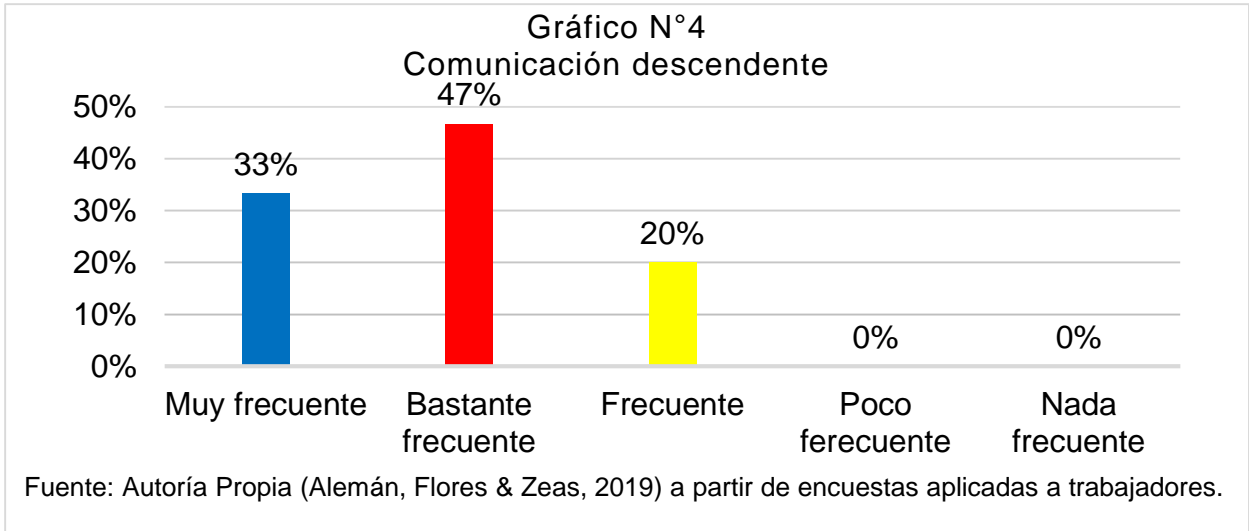
Aunque no se materializó la medición de este indicador por medio de la guía de observación, sí se pudo apreciar que los empleados se comunican muy frecuentemente con el gerente, los porcentajes con que los subordinados valoraron esta interrogante de acuerdo a la escala de medición son muy significativos y varios de ellos sostuvieron que se les permite participar con sus aportes cuando surge algún problema, razón por la que se considera que la comunicación ascendente es esencial en esta empresa y debe ser muy sustancial que el proceso siga ocurriendo de la misma manera, de tal modo que aporte la información necesaria entre todos los colaboradores para que aporte al proceso de toma de decisiones de la gerencia, convirtiéndolo en una fortaleza organizacional.

#### 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).

Tal como lo manifiestan los autores, y como la palabra lo dice es ir de un lugar alto a otro más bajo, al hacer referencia al diseño de la estructura de la organización, contrario a la comunicación que sube de nivel, en este caso, desde luego, se trata de quien está a la cabeza de la empresa hacia los que le obedecen, en otras palabras, desde el gerente hacia los subordinados.

Esta dirección de comunicación en la organización, como se mencionaba, se da hacia abajo por la estructura jerárquica del Beneficio Talía S.A, es decir del gerente hacia los empleados, y se usa para dirigir, informar o evaluar, lo cual se puede llevar a cabo en reuniones de pocos minutos, para orientar alguna tarea a realizar, para dar a conocer nuevos objetivos, para felicitar a uno o varios trabajadores, entre otros; la frecuencia de este proceso, se muestra a continuación.



Con base en la encuesta aplicada, el 33 % de los trabajadores considera que la comunicación del gerente hacia ellos es muy frecuente, el 47 % indica que su jefe se comunica bastante frecuente con ellos y el 20 % expresa que frecuentemente su máxima autoridad les transmite mensajes. Los resultados indican que existe un buen nivel de fluidez de la información descendente, lo que a su vez se constituye en una fortaleza.

Por otra parte, el gerente expuso que su comunicación con los trabajadores es muy frecuente, ya que diariamente habla con ellos debido al ambiente tan dinámico en que laboran.

En este indicador no se tenía previsto en concreto una observación directa, sin embargo es bueno destacar que fue notorio en el momento de la visita a la empresa, el flujo comunicativo que existe departe del gerente hacia sus subalternos, por consiguiente, se valora que dicha organización goza del intercambio de información e ideas, lo cual enriquece las experiencias de cada trabajador y los equipos de trabajos, a la vez sirve de motivación a cada colaborador pues al comunicarse muy frecuentemente con ellos, la gerencia fomenta que se sientan importantes y desarrolla capacidades que aportan a su rendimiento productivo, por lo que favorece la rentabilidad empresarial por medio de la valiosa e indispensable comunicación para la

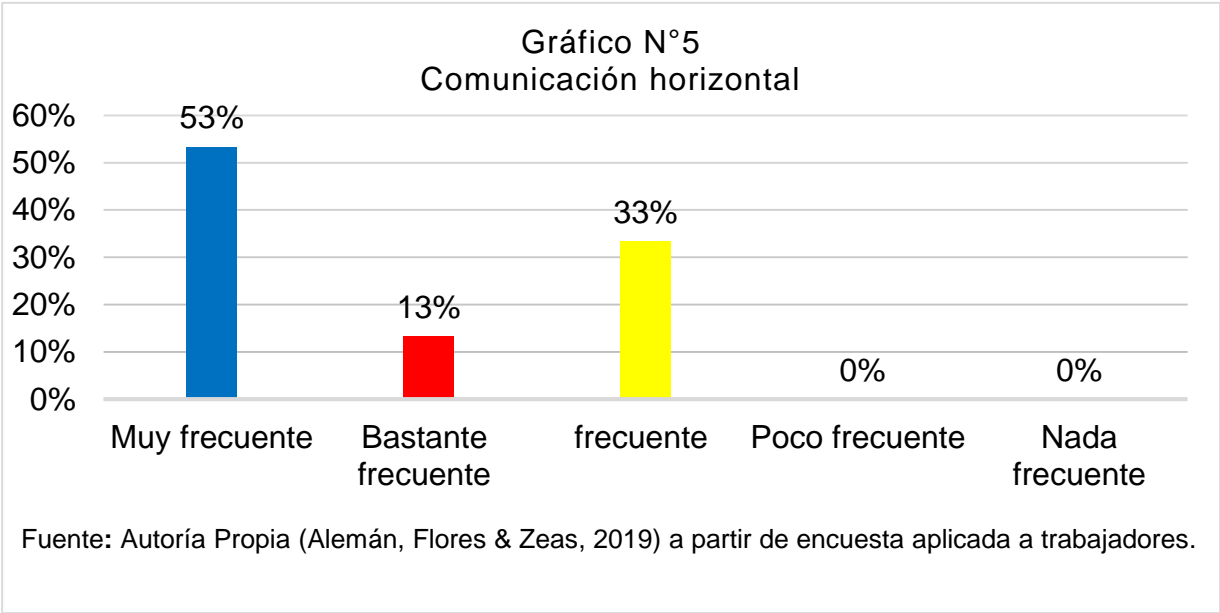
buena toma de decisiones, debido a ello, es necesario que siga siendo un proceso esencial.

c. Comunicación Horizontal

“Dicha comunicación horizontal puede darse entre miembros del mismo equipo de trabajo. Otra comunicación importante es la que debe establecerse entre personal de distintos departamentos” (Bateman & Snell , 2005, pág. 473).

Esta forma de interacción de comunicación, también es conocida como, comunicación lateral, y se practica más en los equipos interfuncionales, los cuales son formados por empleados del mismo nivel jerárquico para realizar tareas diversas en función del intercambio de información entre los empleados de diversas áreas de la organización.

Los empleados del mismo nivel jerárquico tienen la posibilidad de comunicarse entre sí, estos pueden ser de áreas de trabajo similares, pero interesados en llevar a cabo una tarea, por ejemplo cuando el contador general se reúne con sus auxiliares contables y el responsable de control interno, para aclarar dudas sobre el sistema contable que están utilizando y posteriormente comunicar sus resultados al jefe del área de compras; la constancia de este proceso en el Beneficio Talía S.A, se muestra en los siguientes datos.



Según los resultados que refleja la encuesta aplicada, el 53 % de los trabajadores afirma que la comunicación entre los trabajadores de los mismos niveles se da muy frecuente, el 13 % sostiene que es bastante frecuente y el 33 % indica que es frecuente. Estas deducciones son muy satisfactorias, de cara a los proceso de toma de decisiones.

Visto desde otro ángulo, el gerente opinó en la entrevista que se comunica muy frecuentemente con los empleados del mismo nivel jerárquico.

Es importante destacar, que al juntar los porcentajes obtenidos de acuerdo a las tres principales escalas demostrativas, es muy satisfactorio, debido a que eso representa que efectivamente los trabajadores del mismo nivel jerárquico proveen de un canal coordinado para la solución de problemas, que es generalmente para lo que se utiliza este tipo de comunicación, eso conlleva a que sea más fácil brindar alternativas de relacionarse como personas similares en la empresa, por lo que se debe emplear siempre y con más frecuencia para seguir contribuyendo a la resolución de los sucesos que acontecen en la organización.

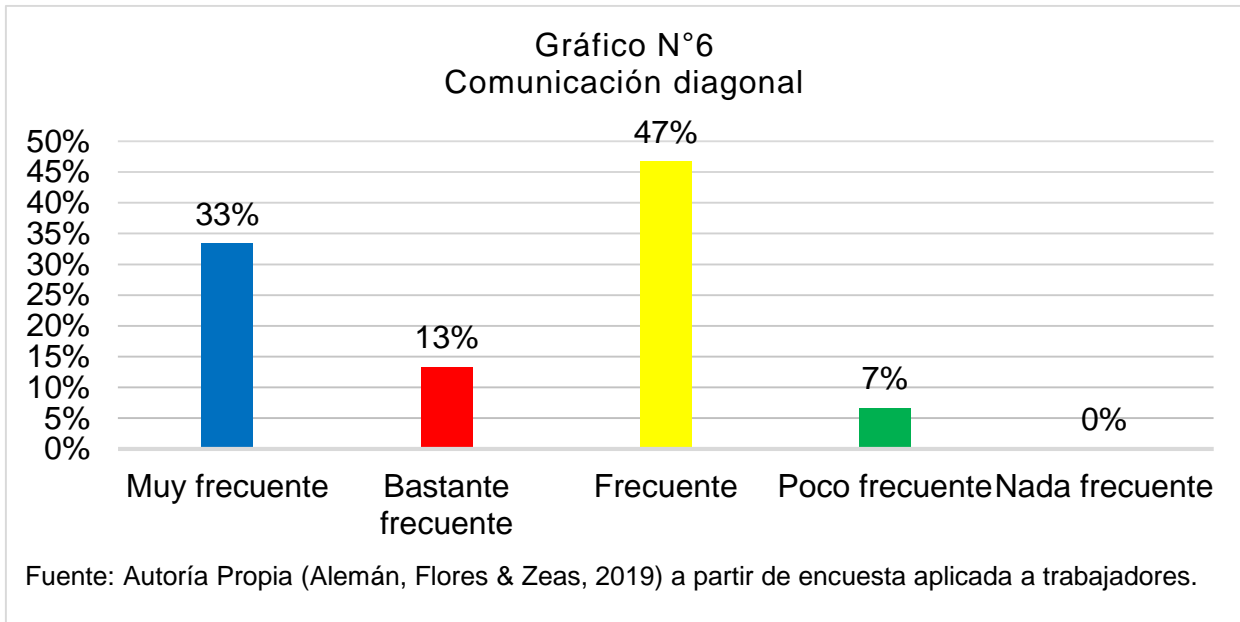
#### d. Comunicación Transversal o Diagonal

“La comunicación diagonal, es la información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas” (Koontz, Weihrich, & Canicce, 2012, pág. 462).

Como la palabra lo dice, es la comunicación que se da, de manera cruzada entre los niveles jerárquicos de la organización, de puestos y departamentos diferentes aunque no tienen autoridad directa, lo cual funciona para acelerar el flujo de la información, es decir que no sigue la jerarquía organizacional sino que cruza la cadena de mando de la empresa.

Para ilustrar esto, un responsable de crédito que se comunica directamente con el responsable de producción, con el fin de crear un plan en conjunto para ofrecer créditos a los clientes del área productiva, de forma que el ambiente de la empresa presenta muchas posibilidades de comunicarse; la reincidencia que tiene este tipo de

comunicación en el Beneficio Talía S.A, se puede observar en los siguientes resultados.



Los datos que se muestran en el gráfico número seis, proyectan que un 33 % de los trabajadores encuestados considera muy frecuente el contacto con personas de diferentes niveles en esta empresa, un 13 % expresa que es bastante frecuente, el 47 % indica que se da frecuentemente y contrario a los datos anteriores un 7 % sostiene que es poco frecuente. Se puede aseverar que la comunicación diagonal en esta empresa es muy frecuente, lo que contribuye al intercambio de información entre diferentes unidades y niveles jerárquicos.

En contraste, en la entrevista realizada al gerente, comentó que el intercambio de información entre jefes de áreas diferentes es bastante frecuente.

Resulta interesante, como, en este caso de la comunicación diagonal se muestra una reducción en cuanto a la frecuencia con que se da el proceso, incluso surge una pequeña cantidad que expresa es poco frecuente, por esa razón convendría a la gerencia implementar estrategias para reforzar de forma habitual la comunicación entre las distintas áreas, de manera cruzada, para apresurar el flujo comunicativo, de manera que pueda tomar decisiones en el tiempo y momento preciso.

#### 4.1.1.3 Comunicación Administrativa

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

En otras palabras, la comunicación administrativa es un sustentáculo de información y mensajes que la organización da a sus colaboradores, en cada uno de los puestos que éstos ocupan, para facilitar sus tareas y funciones respectivas, por supuesto que involucra el proceso administrativo, pues, en su mismo término se manifiesta.

Por lo tanto, la comunicación administrativa se da mediante la interrelación que ocurre en la empresa entre cada uno de los trabajadores, pues toma el papel de planear, organizar, dirigir y controlar, pero esa conexión la logra el gerente, en este caso de Beneficio Talía S.A, buscando el fortalecimiento de cada uno de sus colaboradores sin importar el puesto que ocupen en la organización, simplemente enfocado en cumplir los objetivos de la empresa.

##### a. Comunicación escrita

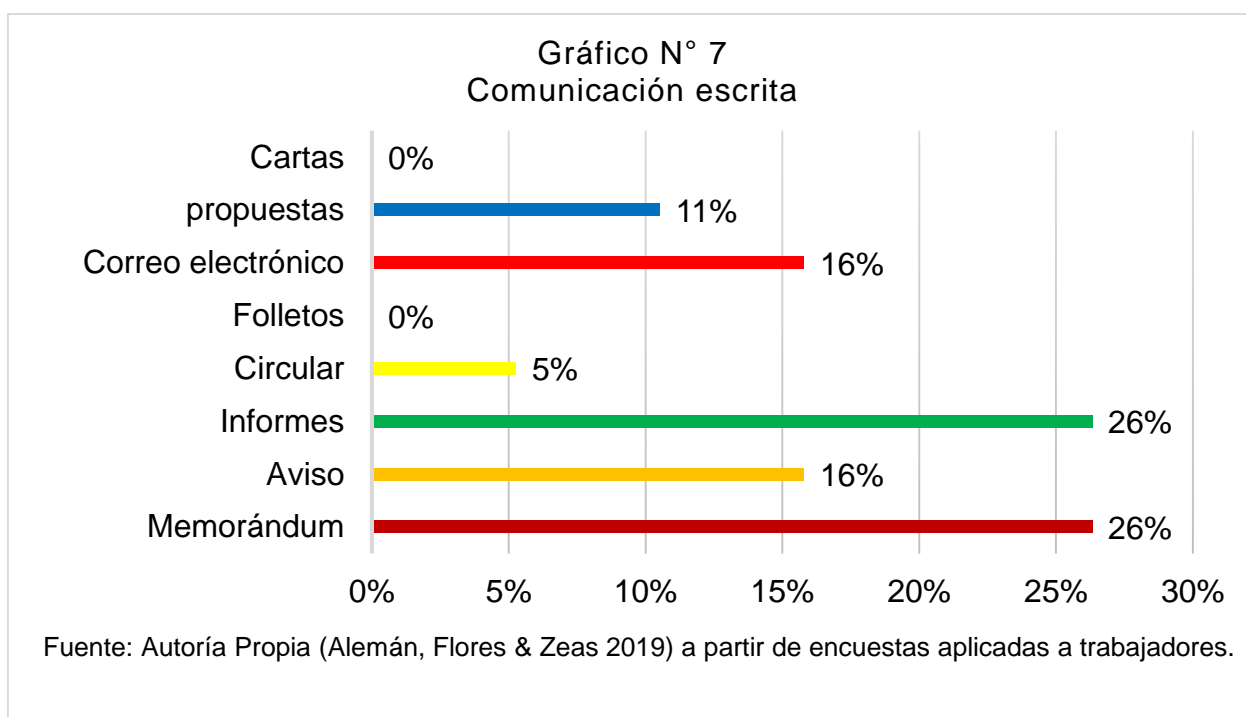
Según (Padilla , 2017) “La comunicación escrita en la empresa no es algo habitual, sino vital para transmitir información seria de manera confiable, actualmente se utilizan convocatorias, actas, informes, cartas comerciales, circulares, memorándum, pedidos, albaranes, facturas, etc”.

Complementando lo citado, (Bateman & Snell , 2005) citan: “La comunicación escrita comprende memorandos, cartas, informes, expedientes de computación y otros documentos escritos” (pág. 456).

Después de la definición anterior, se induce la comunicación escrita como una actividad de intercambio de información que involucra la escritura y el saber leer, para poder decodificar el mensaje que se envía y/o recibe, para trazar signos que representen ideas, palabras, gráficos, en este proceso se usa no solo instrumentos como lapiceros, máquinas de escribir, tinta o papel, sino, los mismos medios

tecnológicos actuales, a través de los cuales se elaboran cartas, memorandos, facturas, circulares, entre otros.

En las empresas, generalmente prevalece el uso de este tipo de comunicación, pues es uno de los más formales y sirve como soporte al darle más credibilidad y veracidad con sello y firma a documentos como circulares, informes, cartas, entre otros, no obstante, se comunica a los empleados por medio de correos electrónicos que también es una forma de comunicación escrita aunque para ello se esté haciendo uso de medios tecnológicos y éstos tienen soporte al imprimirlos con fecha y hora ante cualquier eventualidad; el uso de estos medios en Beneficio Talía S.A, se puede verificar a continuación.



Los resultados de la encuesta para la comunicación escrita, muestran que el 26 % de los trabajadores encuestados señalan el uso del memorándum, otro 26 % dice que se utilizan informes, el 16 % sostiene que se emplea los informes y otro porcentaje igual al 16 % indica que el correo electrónico, el 11 % propuestas y el 5 % expresó que se utiliza la circular. Para las opciones de folletos, cartas, telegramas, faxes y carteles no hubo respuesta.



Por otro lado, el gerente sostiene que de estas disyuntivas solo se utiliza el correo electrónico. Con respecto a la guía de observación, solamente se pudo apreciar en una ocasión, el uso del correo electrónico.

De acuerdo a los datos anteriormente descritos, en cuanto a las alternativas de respuesta presentadas en la encuesta y elegidas por los trabajadores, no se pudo comprobar la existencia de estos documentos escritos, de hecho, el mismo gerente expresó que solo se usa el correo electrónico, el cual sí se observó, así como algunos documentos contables impresos. No obstante, es conveniente que la gerencia empiece a hacer uso de la comunicación por escrito, pues queda evidencia de cada orientación, actividad, decisiones y funcionamiento que ocurra en cualquier área, lo que a su vez sirve para hacer comparaciones con respecto a decisiones pasadas o mejor aún, para soporte de futuras auditorías administrativas.

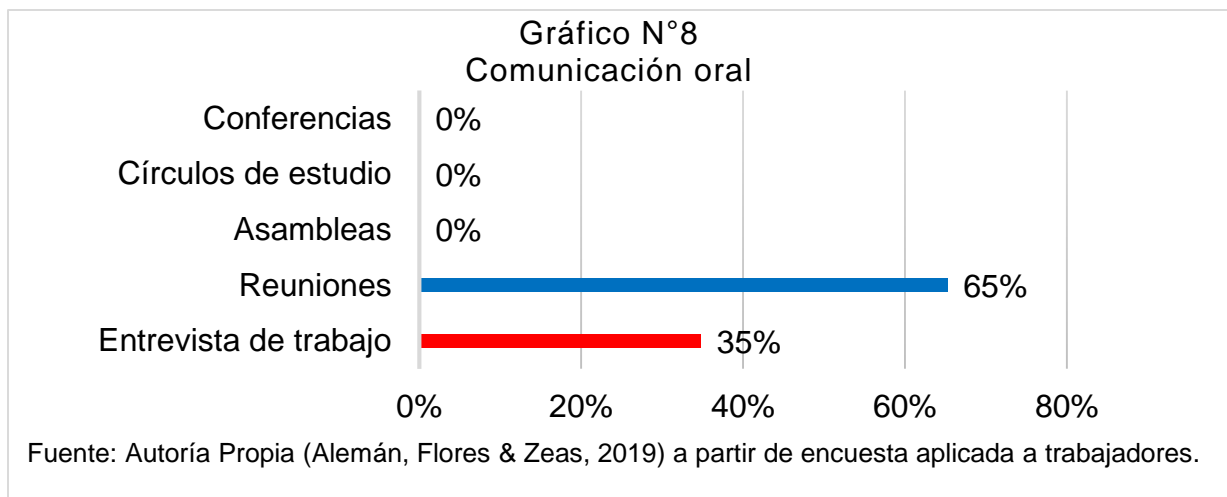
b. Comunicación oral

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

Por su parte, (Mercado, 2008) señala que “La información oral puede llevarse a cabo por medio de órdenes, entrevistas, reuniones, conferencias, eventos sociales, etc” (pág. 777).

En la comunicación oral, se hace uso del lenguaje, mediante las conferencias, reuniones, entrevistas, entre otros; esto implica idiomas y jergas entre gerente y subordinados, es decir, en este proceso de intercambio de información es necesario que el emisor y receptor hablen el mismo idioma, además la simplificación del lenguaje pues no todas las personas tienen vocabulario culto o científico, por lo tanto es importante saber adecuar las palabras; por otro lado este tipo de comunicación como lo refiere el autor de la primera cita, no debería ser utilizado para transmitir mensajes de gran trascendencia pues tiende a ser informal.

Por lo general en las empresas se hace uso de la comunicación oral, cuando se orienta algunas actividades básicas que al realizarlas no tendrán efectos contraproducentes para los recursos de misma, o bien se comunica oralmente algunas decisiones, tales como ascensos que posteriormente se formalizan en documentos escritos; este proceso en el Beneficio Talía S.A, ha sido medido a través de la encuesta y otras herramientas que se detallan posteriormente.



Respecto a los datos obtenidos para la comunicación oral, el 65 % de los trabajadores encuestados menciona que de forma oral se comunican a través de reuniones, el 35 % a través de entrevistas de trabajo, para asambleas, círculos de estudio y conferencias no se obtuvo ninguna respuesta.

Mientras tanto, en la entrevista realizada al gerente, expresó que se realizan reuniones con los trabajadores. Con base en la aplicación de la guía de observación, se apreció una pequeña reunión con los trabajadores de bodega y trillo, aunque no duró mucho tiempo, se les dio orientaciones de forma oral.

Según la información que se ha obtenido por medio de las herramientas de investigación implementadas y otras observaciones, en esta empresa la comunicación oral es muy frecuente, a diferencia de la comunicación por escrito, por ello, es conveniente que sigan haciéndolo de la misma manera, pero, reforzar lo que se dice con lo que se pueda verificar, a través de documentos formales, es decir fusionar

ambos tipos de comunicación, para eventualmente obtener información de calidad y autenticidad en el proceso de toma de decisiones.

c. Comunicación No verbal

Este tipo de comunicación con los demás se produce a través de la distancia personal, la actitud, la mirada, los gestos o las expresiones faciales, entre otras. Es una comunicación que, por otra parte, no constituye en sí misma un sistema independiente, excepto en contadas ocasiones, como ocurre con el lenguaje de los signos que utilizan los sordomudos u otros. (Pont, 2016, pág. 5).

Como refiere la autora, la mayoría de mensajes que el ser humano transmite, no es siempre a través de escritos o con palabras, también se comunica sentimientos, frustraciones, problemas y cualquier otra circunstancia haciendo uso de los gestos, los cuales son bastante obvios, pues la mayoría de personas conocen el significado de lo que la otra persona quiere dar a entender mediante movimientos corporales que dicen mucho, es decir sustituyen las palabras.

Un claro ejemplo que se da en la empresa, es cuando los empleados están estresados, generalmente hacen suaves movimientos con la cabeza, al final del día cuando apagan el computador y arreglan sus cosas, es una señal de que acabó su día laboral, sin embargo, en este tipo de comunicación son perfectamente incluidos todos los colaboradores que tienen alguna dificultad para hablar desde su nacimiento. A su vez entre las diversas formas de comunicación no verbal las más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

i) Lenguaje corporal

“El lenguaje corporal son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 482).

De acuerdo a los autores el lenguaje corporal es otra manera de transmitir información sin utilizar audio o sonido, si no que solamente se necesitan hacer ciertos gestos para dar a entender el mensaje a el receptor, lenguaje muy usado cuando se presentan situaciones que hay demasiada distancia o mucho ruido.

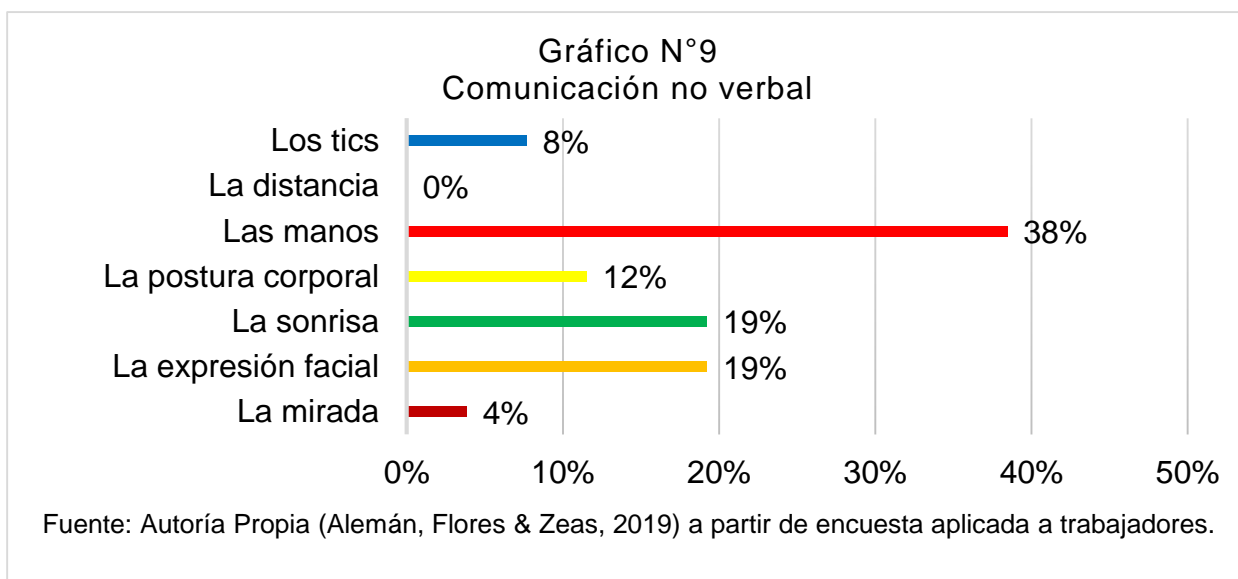
Como se mencionaba anteriormente, muchas mímicas dicen más que mil palabras, cuando un trabajador en la oficina apoya la mano en la barbilla, demuestra falta de interés, aburrimiento o cansancio, cuando juega con un lápiz u otro objeto, puede ser distracción o nerviosismo, cuando ya es tarde y mira el reloj o se frota las manos, es impaciencia por salir de ahí pronto, todas estas expresiones transmiten mensajes sin necesidad de decirlo verbalmente.

## ii) Entonación verbal

Por otro lado está, la entonación verbal, “Se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 484).

He aquí, la importancia de la famosa frase: “No es lo que se dice, sino cómo se escucha”, pues la entonación que se le da a las palabras, inmediatamente emite o expresa significados distintos.

Por citar un caso, que el gerente le diga al empleado en tono fuerte y amenazante, ¡Repita lo que dijo!, por esta razón es sumamente indispensable que los gerentes tomen en cuenta que el tono de voz con el que se comunica con los empleados tiene un fuerte impacto, por tanto debe saber emplear un lenguaje y tono adecuado para poder llevar a cabo el proceso de la comunicación. Estas formas no verbal de comunicar, se da en el Beneficio Talía S.A, y se detallan en seguida.



De acuerdo a la encuesta aplicada, el 38 % de los trabajadores señala que utilizan las manos como una comunicación no verbal, el 19 % indica la expresión facial, otro 19 % expresa que la sonrisa, un 12 % opina que la postura corporal, el 8 % dice que los tics y el 4 % manifiesta, la mirada. Ninguno de ellos optó por la distancia.

En la entrevista al gerente, expresó que se utilizan todas las opciones que se le describieron y que también se muestran en el gráfico. Por otra parte, con apoyo de la guía de observación se pudo vislumbrar que se usa la mirada, la expresión facial, la sonrisa, las manos, la distancia y los tics.

Es satisfactorio que para los trabajadores de esta empresa exista la libertad de expresarse de todas las maneras posibles, aún más cuando se trata de comunicarse de manera no verbal, con gestos, a través de la distancia con silbidos, haciendo señas con las manos, movimientos; con diversas entonaciones al expresarse, con ese albedrío la gerencia no solo demuestra que respeta los derechos de los subordinados, sino que además les permite relacionarse entre todos como crean conveniente, este proceso, sin duda, conviene que sea continuo, pues, aporta una enorme cantidad de información si se sabe detectar y traducir acertadamente, sin obviar que, del proceso comunicativo depende la toma de decisiones oportunas.

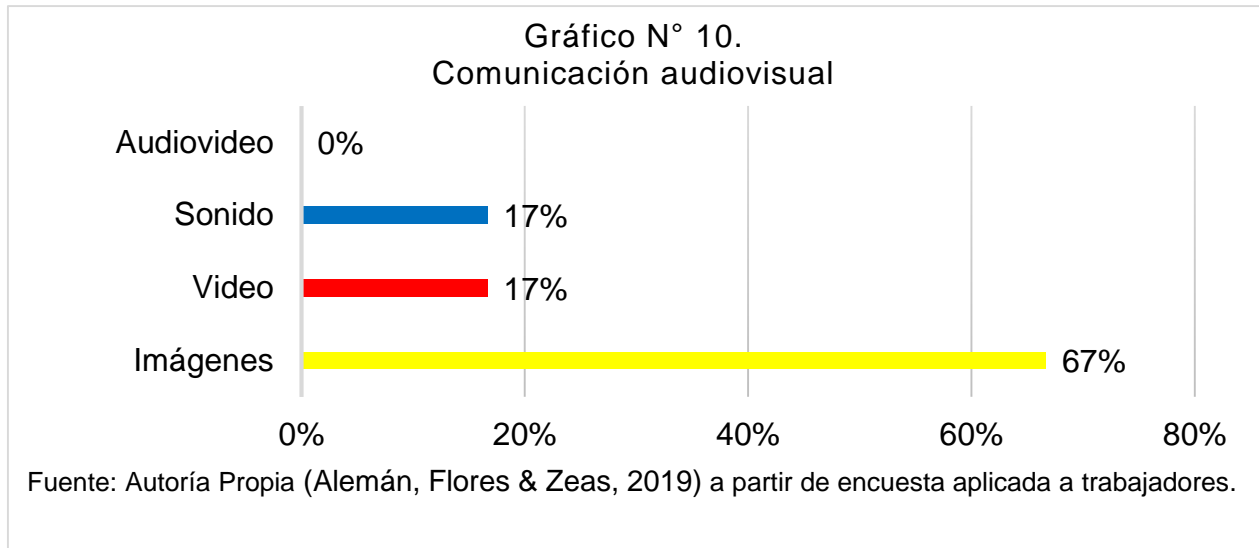
#### d. Comunicación audiovisual

Para (Ucha , 2013) es la transmisión de un mensaje que apela la utilización de los sentidos de la vista y el oído, es decir, combina imágenes y sonidos, y por caso, el receptor puede ver y escuchar el mensaje en cuestión.

De acuerdo a lo citado anteriormente, la comunicación audiovisual puede ser entendida como un proceso de transmisión de mensajes, con la diferencia que en ésta se hace uso de medios tecnológicos para enviar la información a quienes se desee y sea necesario, por lo tanto, se materializa en presentación de imágenes, videos, audios, entre otros, por medio de computadoras, celulares y otros dispositivos; para ello los sentidos sensoriales de los receptores juega un papel importante.

La comunicación audiovisual ha tenido un gran auge, por lo que es muy normal observar en pantallas de recepción de las empresas, videos corporativos, imágenes

de sus instalaciones, videos de las actividades que suelen realizar sus trabajadores, y mucho más, sin embargo este tipo de comunicación no solo se limita a exteriorizar, sino que incluye a los empleados de la empresa, para ello se utilizan medios audiovisuales cuando se les imparte capacitaciones, en las evaluaciones del desempeño, presentación de nuevos proyectos, entre otros, aunque en Beneficio Talía S.A, este tipo de comunicación no es su fuerza, tal como se detalla a continuación.



Según el gráfico N° 10, refleja las opiniones de los trabajadores encuestados y se aprecia que un 67 % dice que se hace uso de imágenes, un 17 % de videos y otro 17 % el sonido; para el uso de audiovideo no se encontró respuesta.

Según el gerente la comunicación audiovisual, no se utiliza en absoluto, porque no disponen de medios necesarios. No se observó el uso de medios audiovisuales, sin embargo, dos trabajadores comentaron que en ocasiones deben ver en sus dispositivos, videos o imágenes enfocados a la catación y tratamiento de producto terminado.

La comunicación audiovisual no es una parte fuerte para esta empresa, ya que sus actividades se desarrollan igual, año con año, lo que no involucra a la empresa en hacer uso de este medio de comunicación, en carácter de capacitaciones o complementar información, por lo cual se considera que la empresa debería tener un poco más de iniciativa en el mejoramiento de conocimientos y la utilización de esta

valiosa comunicación, adquiriendo al menos un equipo para proyectar información a los subordinados.

#### 4.1.2 Barreras de la comunicación

“Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor, o en la realimentación” (Koontz, Weihrich , & Canicce, 2008, pág. 497).

Según los autores las barreras de la comunicación se encuentran siempre, sea en el diario vivir o en las empresas y sean puestas por decisiones directa de los jefes o los trabajadores de la misma, ocasionando distorsión en el flujo comunicativo lo que perjudicaría en gran manera la toma de decisiones, ya que quien controla la información controla las decisiones.

El gerente de la empresa Beneficio Talía S.A, se ve obligado a enfrentar limitaciones comunicativas, ya que donde hay comunicación hay barreras, desde que el emisor trasmite el mensaje y luego el receptor decodifica e interpreta, en este corto lapso se puede sufrir pérdidas de información que repercuten en grandes costos para la empresas; razón primordial para que él deba esforzarse por controlar y lograr derribar dichos obstáculos.

##### 4.1.2.1 Tipos de barreras en la comunicación

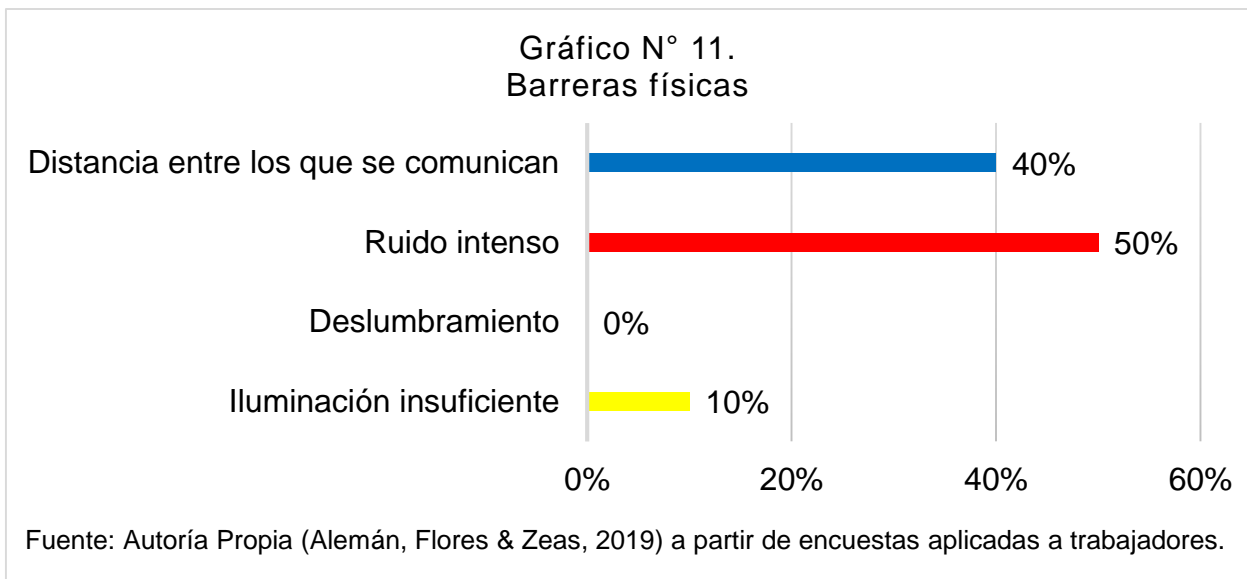
###### a. Barreras Físicas

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 navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor (Arenal, 2017, pág. 92)

Prácticamente en toda comunicación, interfieren elementos que distraen y obstaculizan el proceso de intercambio de mensajes entre el emisor y el receptor, estos pueden ser el mismo espacio físico en el que se establece la comunicación si hay

paredes que dividan a los interlocutores, si se cae la red en una llamada telefónica, si hay mucho ruido, etc.

De acuerdo con el autor, cuando el jefe superior le está explicando a su subordinado, algún tema en la computadora, pero los divide una pared, una división, eso dificulta que el mensaje que se está transmitiendo sea comprendido o por ejemplo, si el gerente de Beneficio Talía S.A, está dando una información al departamento de producción y los afecta el ruido de una maquinaria trabajando, eso entorpece el mensaje y son barreras que no permiten que los mensajes lleguen con claridad a su destino y por lo tanto la comunicación se ve afectada.



Según los resultados encontrados y que se muestran en el gráfico N° 11, el 40 % de los encuestados dice que las barreras físicas que se presentan es la distancia entre los que se comunican, un 50 % de ellos, sostiene que el ruido intenso ocasionado por las maquinarias y un 10 %, opina que la iluminación insuficiente.

De acuerdo a la entrevista el gerente expresó que el área donde es más difícil comunicarse, es la bodega de maquinaria por el ruido y la distancia entre oficinas, patios, bodegas y producción, confirmando lo encontrado en las encuestas y observado en recorrido por las instalaciones.



Las barreras físicas están presentes desde la propia estructura de las instalaciones, por lo cual el gerente se ve obligado a crear medios, a ser innovador y lograr derribarlas todo en función de que el flujo de información lleve su curso natural, de manera que la toma de decisiones final no sea interferida; una manera de evitar afectaciones, es cuando se comunica de forma oral, lo ideal sería alejarse de los lugares donde el ruido entorpece y así tratar los temas de importante relevancia en un área que sea la más óptima en el momento.

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, p. 167).

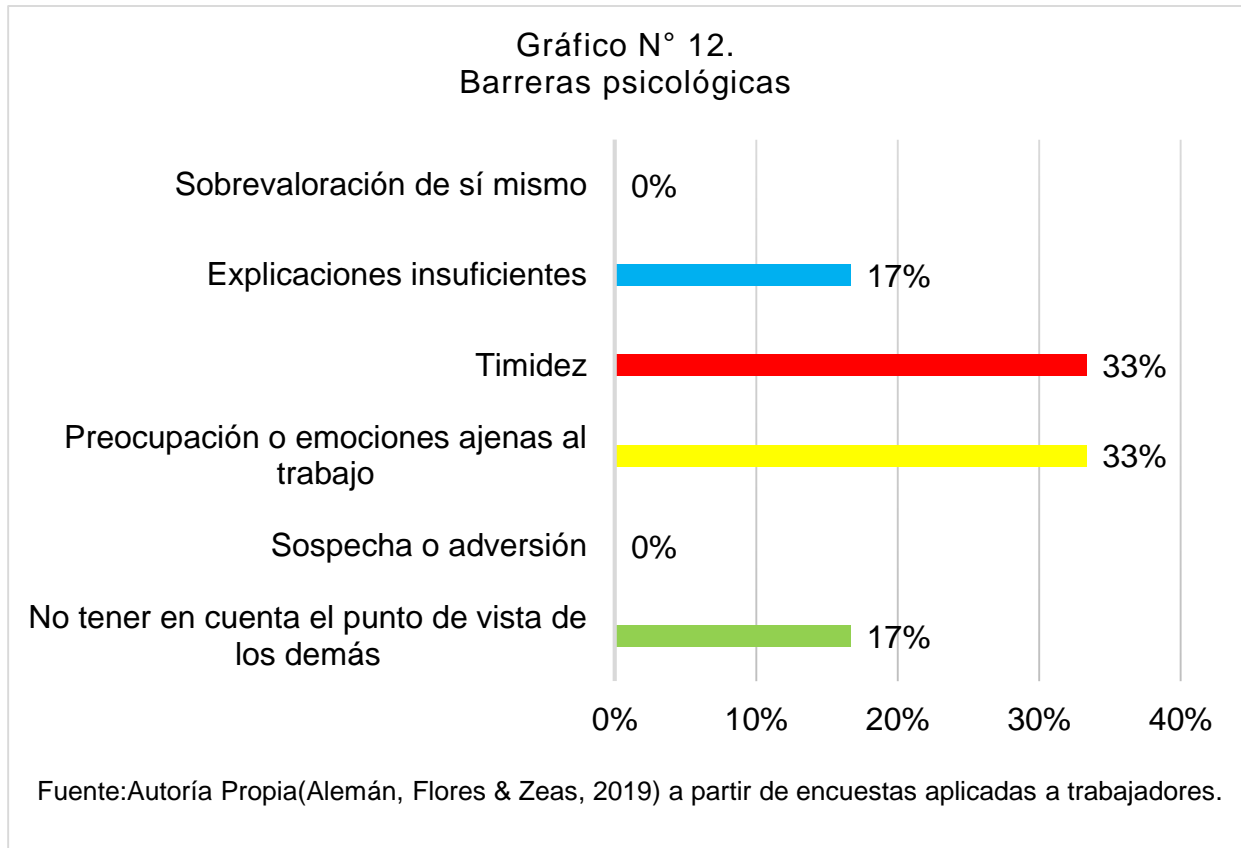
Complementando lo citado anteriormente, hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración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

De acuerdo al autor, las barreras psicológicas están presentes en todas las empresas y éstas se derivan desde no tener en cuenta el punto de vista de los demás hasta la sobrevaloración de sí mismo, siendo un grave problema dentro de las empresas, ya que esta barrera es una de las letales, puesto que, por medio de la malversación de ésta, se llega a la comunicación deteriorada o inexistente y en tal caso en una mala conclusión de las decisiones al ser tomadas. A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva.

En Beneficio Talía S.A, se encontraron aspectos de las barreras psicológicas, tales como la timidez, los problemas emocionales y personales entre otros, lo que

obviamente implica que, al momento de tomar decisiones se corre el riesgo de que ésta sea errada e incluso de poca o nula efectividad al momento de ser implementado.

Esto se describe, en las siguientes líneas, de acuerdo a la encuesta y entrevista aplicada.



Según los resultados que se muestran en el Gráfico N° 12, el 17 % de los encuestados respondió que las explicaciones insuficiente, son barreras psicológicas que se presentan en la empresa, un 33 % dice que la timidez, un mismo porcentaje expresó que las preocupaciones ajenas al trabajo, un 17 % opinó que no tener en cuenta el punto de vista de los demás, lo que indica que el 34 % de las barreras psicológicas son ocasionadas por situaciones internas de la empresa, mientras que el 66 % es de carácter personal influenciado por factores externos.

De acuerdo a lo dicho en párrafo anterior, el gerente manifiesta que en la empresa se busca mantener un clima de armonía que favorezca a cada uno de los integrantes,

fomentando buenos valores y aptitudes para de esta manera superar las barreras, y de igual manera esto se pudo apreciar al momento de recorrer las instalaciones de la empresa.

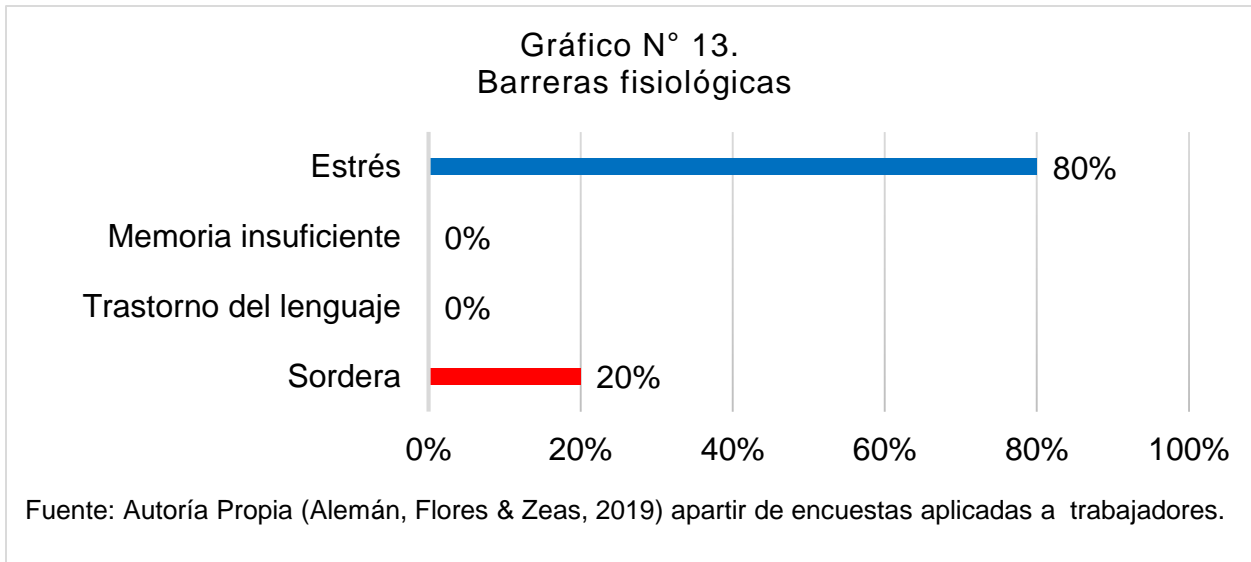
Las barreras psicológicas están presentes en todas las personas, ya que, difieren de factores internos y externos; es por esta misma razón que existen en las empresas por lo que están integradas por personas en cada una de sus áreas, y es un factor muy importante que el gerente debe tener en cuenta y saber dirigir, pues de ellas depende que se cumplan los objetivos empresariales, para la superación de estas barreras, por tanto, es oportuno un clima laboral que inculque principios de armonía haciendo sentir a todos los integrantes como un hogar, situación que se ha encontrado en la empresa y que es óptimo en el flujo de información y ejecución de cada una de las decisiones que se toman.

#### 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 efectos de nacimientos 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), complementa de la siguiente manera, “surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo”.

De acuerdo al autor las barreras fisiológicas se encuentran presentes de forma evidente en algunos casos y en otros casos no, ya que ésta afecta directamente los sentidos sensoriales, tales como la vista, el tacto, el escucha, la percepción e incluso la captación de información de corto o largo plazo, impidiéndole captar la información de la manera más correcta, cabe señalar que esta barrera no será impedimento para que la comunicación no esté presente, solo que se debe atender estos casos de manera más apropiada de acuerdo a quien sea el receptor del mensaje o de la información.

En Beneficio Talía S.A, están presentes algunas barreras fisiológicas, dificultando el cumplimiento de la visión empresarial que ha orientado el gerente, eso se puede observar, en los datos obtenidos, con base en la encuesta y entrevista que se detallan en el siguiente escrito.



Como se puede apreciar, en el grafico N° 13, el 80 % de los trabajadores encuestados dice que el estrés es una de las barreras fisiológicas que se presentan en esta empresa, un 20 %, expreso que es la sordera, mientras que, ninguno infiere sobre memoria insuficiente y el trastorno del leguaje no se presentan.

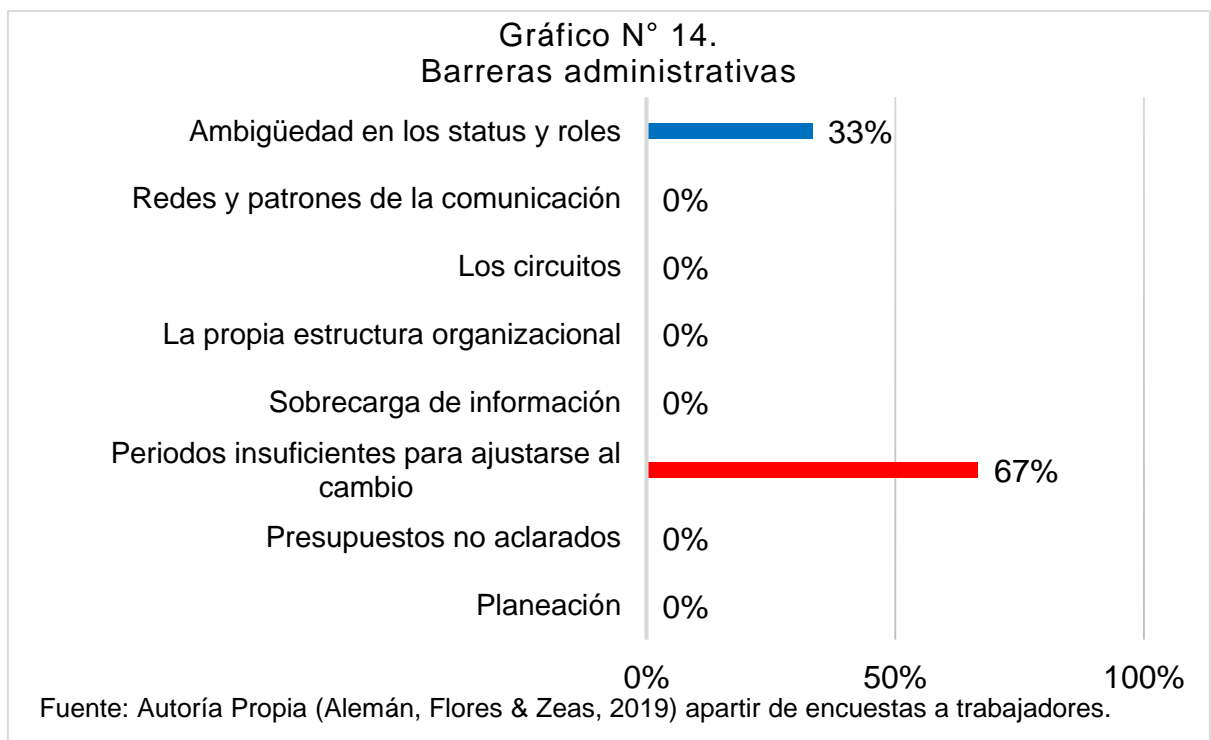
Al momento de aplicar la entrevista el gerente, afirma que el estrés es la principal barrera que se presenta en los miembros de la empresa, en su mayoría debido a causas externas al trabajo, en el recorrido en las instalaciones no se logró percibir barreras fisiológicas evidentes.

Las barreras fisiológicas no siempre se encuentran evidentes, lo que las convierte difíciles de detectar en las personas, en algunos casos son factores determinantes en la comunicación y la toma de decisiones, de acuerdo a la función que estos ocupan dentro de la empresa será el impacto que causará en ella misma, para evitar este tipo de casos es oportuno determinar formas de superar estas barreras, adecuando los mensajes que se transmiten, es decir si alguien padece de sordera, se le informa de manera escrita, así mismo para quienes tienen memoria insuficiente, entre otros casos.

#### d. Barreras Administrativas

Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración, puede causar distorsión de mensajes (Hernández , 2017) de igual manera el autor agrega “Las barreras pueden ser por falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor, o sobrecarga de información” (Pág. 15).

Cabe señalar que la administración es el mecanismo que permite a cada una de las empresas mantenerse en pie firme dentro de un mercado tan competitivo, pero si éstas presentan barreras en sus puntos críticos administrativos, como pueden ser una mala planeación, presupuestos no aclarados e incluso la propia estructura organizativa, implicaría en un deterioro administrativo. Por ejemplo, cuando los empleados cuentan con mucho tiempo en la empresa o en determinado cargo, se vuelven obstinados y renuentes a acatar órdenes de sus jefes perjudicando el flujo de la información de esta misma. Sin embargo, son otros elementos de las barreras administrativas, que se encuentran en el Beneficio Talía S.A, descritos posteriormente.



En el grafico N° 14, se proyectan los resultados de la muestra que se seleccionó en la empresa, lo cual representa que un 67 % dice que unas de las barreras administrativas que se presentan son los periodos insuficientes para ajustarse al cambio, mientras que un 33 % expresó que es la ambigüedad en los estatus y roles, para los demás indicadores no hubo repuesta.

De acuerdo a lo dicho por el gerente en la entrevista, las barreras administrativas no tienen un gran impacto dentro de la empresa, ya que para evitar caer en ellas se realizan reuniones a inicios de periodos laborales y los trabajadores son personas conocidas por todos con años de trabajar juntos, lo que facilita la superación de esta barrera.

#### 4.2 Toma de decisiones

Según, (Robbins & Coulter, 2014) definen como “la elección que se hace entre dos o más alternativas” (pág. 162).

Otro concepto, sobre “La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (Vásquez , 2015).

En el orden de las ideas anteriores, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver situaciones; sin embargo el concepto citado en segunda instancia se considera el más certero, pues para tomar decisiones tiene que darse un problema y al utilizar la metodología que brinda la administración, debe haber una recolección de información acerca de esa dificultad, elegir las alternativas de solución y seleccionar la más conveniente.

La toma de decisiones en la empresa Beneficio Talía S.A, entonces se da cuando surgen acontecimientos, y el gerente debe decidir desde algo simple como qué conductor dejar para determinada ruta, hasta algo tan complejo como la incorporación de nuevos productos o nuevas estrategias

#### 4.2.1 Tipos de decisiones

La falta de estructura es el estado normal de las cosas en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y claras, para la mayoría de ellas no existe un procedimiento automático a seguir. Los problemas son novedosos y no estructurados, con lo cual quien toma decisiones duda sobre su manera de actuar, una diferencia conocida ilustra este punto es la que existe entre las decisiones programadas y las no programadas (Bateman & Snell , 2005, pág. 66).

Haciendo énfasis a la afirmación anterior, en las empresas siempre existen diferentes situaciones donde hay que decidir entre una alternativa u otra para resolver el caso que se esté presentando, de acuerdo con el autor existen métodos y procedimiento para resolverlos porque no todas las decisiones son iguales ni producen las mismas consecuencias, por ello existen diferentes tipos de decisiones con características que las distinguen a cada una de ellas entre las cuales se destacan las decisiones programadas y las no programadas.

El gerente de Beneficio Talía S.A, a diario toma decisiones como controlar todos los días la hora de entrada y salida de los subordinados de su área, misma que ya tiene su programación establecida en los reglamentos de la empresa, otras que debe tomar esporádicamente como cambio de un turno por la ausencia de algún personal en el área, especialmente casos de los guardas de seguridad.

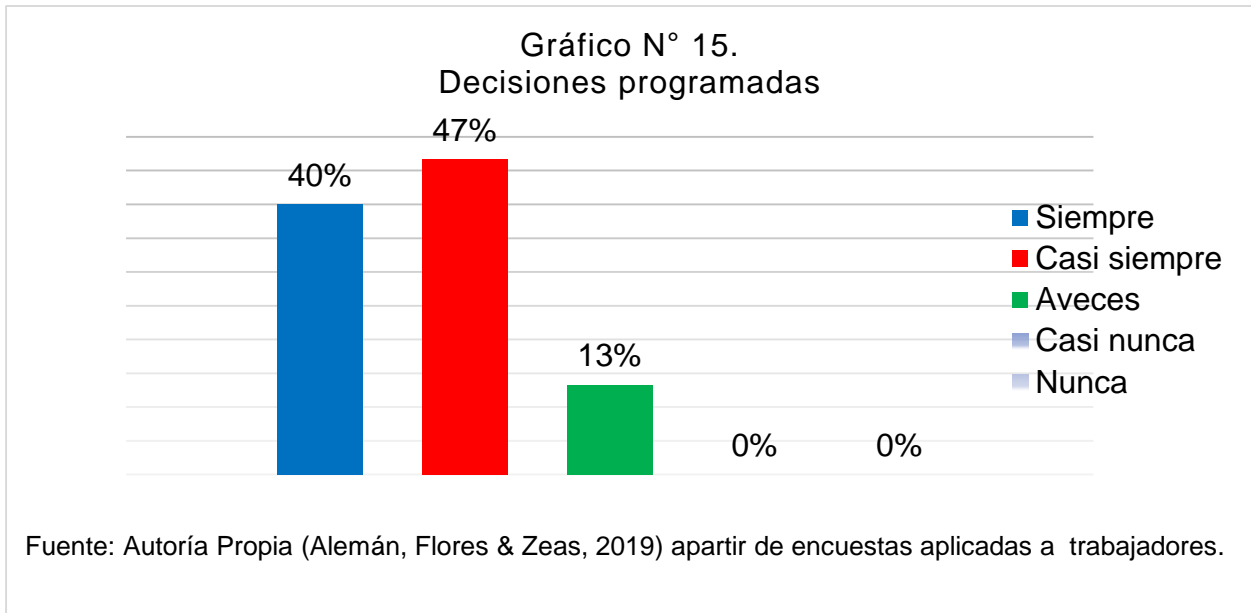
##### a. Decisiones Programadas

Las decisiones programadas son “decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas y que se pueden tomar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos. (Bateman & Snell , 2005, pág. 66)

Los autores antes citados, definen que las decisiones programadas, son basadas en reglas, procedimientos o costumbres dentro de la organización, para basar a los decisores en el marco operacional en métodos rutinarios de ejecución, en efecto, las organizaciones deben contener sus respectivas normas políticas, reglas y

procedimientos, para darle solución a problemas rutinarios que no demandan realizar un proceso complejo.

Prueba de lo anteriormente explicado, son las ejecuciones de adquisiciones ya contempladas en el plan operativo anual, que el administrador de Beneficio Talía S.A, debe cumplir en tiempo y forma, pero éstas se dan en reiteradas ocasiones, las cuales se han medido y se describen en las siguientes líneas.



En este gráfico, se observa los resultados de la encuesta donde un 40 %, de la muestra poblacional dice que, las decisiones programadas se toman siempre, un 47 % opina que casi siempre, un 13 %, indica que a veces, lo que muestra que las decisiones programadas se ejecutan en un 87 % como se ha establecido.

En entrevista el gerente argumenta que para determinados casos ya saben todos como actuar y proceder en el momento, con el fin de que los procesos diarios no sufran atrasos o contra tiempos.

Las decisiones programadas se toman mediante vivencias pasadas que mediante el tiempo se vuelven rutinarias en la empresa, en la organización objeto de estudio se muestra que este proceso de ejecución no presenta problemas, resultado de mantener un flujo comunicativo constante y certero, sin embargo, para solidificar y facilitar su



ejecución es conveniente crear normas, políticas o procedimientos específicos para actuar en esos momentos.

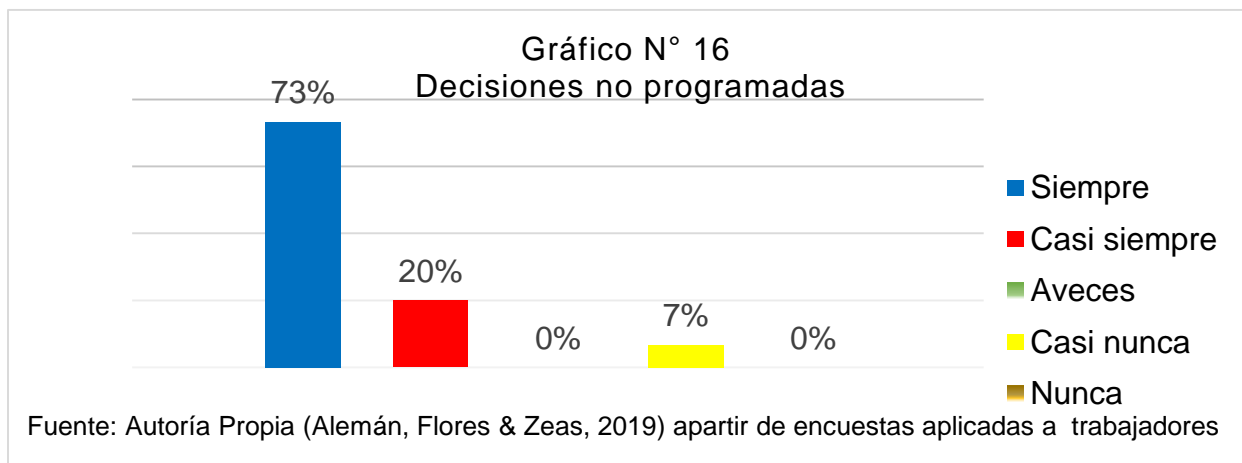
b. Decisiones No programadas

Las decisiones no programadas son “decisiones novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas”. (Bateman & Snell , 2005, pág. 67)

Otra definición, es que “las decisiones no programadas se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza no recurrente”. Y agrega: “Las decisiones estratégicas en general son de hecho decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos” (Koontz & Weihrich , 1999, pág. 203)

En el marco de las observaciones anteriores, los autores concuerdan en que la toma de decisiones no programadas son decisiones únicas ya que estas se originan en problemas no rutinarios y demandan la implementación de la metodología en procesos no estructurados.

En Beneficio Talía S.A, como en toda empresa, se encuentran problemas de carácter rutinarios, como de carácter no rutinario, que aparece en momentos inesperados por lo tanto demandan una solución única y específica en el momento, por ejemplo, cuando se rompe una tubería, es necesario tomar decisiones que no estaban programadas, se desconocía que iba a suceder en ese momento; la frecuencia con que se dan en esta organización, se describe en los instrumentos aplicados.



Según la opinión del 73 % de los encuestados, las decisiones no programadas se toman siempre, un 20 % de ellos sostiene que, casi siempre, lo que indica que las incidencias de las decisiones no programadas se dan en un 93 % en la empresa.

De acuerdo a lo expresado por el gerente, casi nunca se presentan situaciones inesperadas, pero si ocurre, son tratadas en el momento, y se resuelven de forma colectiva o individual. Al momento de la visita en la empresa no se logró detectar situaciones que ameritaran decisiones no programada.

Las decisiones no programadas son circunstancias inesperadas, para las cuales no existe procesos oportunos de acción en el momento, lo que conlleva a que los conoedores de la situación se reúnan con el gerente para darle solución, es importante complementar dichas situaciones con el flujo comunicativo para que las soluciones a los problemas sean certeras y se reduzca la frecuencia con que ocurre este tipo de decisiones.

#### 4.2.2 Proceso de Toma de decisiones

La toma de decisiones implica un proceso de ocho pasos que comienza con la determinación del problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisiones (Robbins & Coulter, 2014, pág. 162).

Según lo cita el autor, el proceso de toma de decisiones está compuesto de ocho pasos que más adelante serán detallados y como se hacía referencia anteriormente inicia desde la existencia de un problema que necesita resolverse hasta una evaluación final, que se da una vez elegida la mejor opción.

Esto puede ser el caso de la compra de maquinarias a precios más bajos, para el área de trillo de Beneficio Talía S.A, a las cuales una vez adquiridas se le hace un estudio técnico para observar si fueron excelentes decisiones comprarlas o caso contrario hubo un grave error.

##### a. Identificación del problema

La toma de decisiones es esencialmente un proceso de solución de problemas que involucra la eliminación de las barreras para el alcance de logros de las metas de la organización (Certo, 2001, pág. 151).

Se debe aclarar dos conceptos básicos los cuales son el problema y el síntoma del problema, ya que la toma de decisiones inicia desde el momento en que surge un problema y se necesita solucionarlo.

Puede ser que en un día común todo marche bien en la empresa Beneficio Talía S.A, sin embargo, de pronto surge una dificultad que debe solucionarse con urgencia, como el caso de que ocurra un accidente de tránsito con el furgón que transporta la materia prima o productos terminados y haya grandes pérdidas, es lógico que eso necesita atención y solución pronta.

#### i) Problema

De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2014) es un “obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar” (pág. 162).

El problema es el factor principal que conlleva al análisis y estudio de los acontecimientos presentados con el fin de determinarlo y obtener su análisis y posterior una solución, para poder alcanzar el objetivo que se busca, también puede entenderse como una situación indeseable de la forma como ocurren las cosas en la empresa, es decir nadie quiere tener problemas, pero se presentan.

Continuando con el ejemplo anterior, el problema en este caso es el accidente ocurrido, ya que cuando se trata de males económicos para la empresa, es una cuestión seria, que posteriormente y a la brevedad posible requiere de un análisis no solo de la responsabilidad del accidente sino de las pérdidas materiales, cómo se van a reponer, qué se puede hacer para disminuir esas pérdidas, cómo se pretende evitar que vuelva a suceder, entre otros.

#### ii) Síntomas del problema

Los síntomas del problema, son ramificaciones del mismo (Robbins & Coulter, 2014, pág. 163).

Esta definición es complementada por el autor corporativo (Soriano, 1995) quien manifiesta que: “Preocuparse por identificar un único problema central es contraproducente, ya que, al quedar ocultos por el que se considera que es el problema

mayor, se descuidan muchos otros problemas, que pueden ser tan decisivos como el que se procura aislar” (Pág. 108).

Como lo refieren los autores, el factor principal es el problema en sí, pero éste raras veces se muestra en su totalidad, ya que la mayor parte, lo que se encuentra son síntomas de él, del cual se debe tener mucho cuidado, ya que si se están tomando decisiones basadas en los síntomas no se estará tratando el verdadero problema y se puede extender dentro de la organización.

Continuando con el ejemplo del accidente los síntomas del problema, pueden encontrarse como sobre carga del vehículo, salida tardía de la carga, el camino o la ruta, se puede encontrar un sinnúmero que están dentro del problema pero que no son el problema real.

El anexo N° 05, refleja que el 100 % de las situaciones que se presentan en la empresa, se analizan los problemas desde cada una de sus áreas pertinentes, tratando desde los síntomas del mismo, hasta lograr determinarlo; de acuerdo a la entrevista el gerente afirmo que este proceso lo realiza mediante reuniones consensuadas con cada uno de los jefes de áreas, logrando obtener perspectivas diferentes ante el problema.

El proceso de toma de decisiones basa sus fundamentos en cada paso, siendo el principal objetivo lograr detectar el verdadero problema que se presenta en la empresa, sea este un arte, simple intuición o muestra de un excelente trabajo en equipo coordinado y hábil ante las situaciones presentadas, actuando en el momento mediante técnicas evasivas y fundamentadas en el mejoramiento, esto es lo encontrado satisfactoriamente en la empresa resultado de una excelente gestión gerencial, por lo que sería esencial continuar con esa cohesión.

b. Determinación de los criterios

i) Criterios de decisiones

Los autores (Robbins & Coulter, 2014) lo definen como “parametros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema” (pág. 164).

Los criterios de decisiones, son parámetros de relevancia o importancia, que los gerentes pueden determinar para la solución del problema que se presenta, de manera que no abarque todas las opciones sino las principales o más importantes, eso ayuda a definir en términos más sencillos, la alternativa más conveniente.

En este sentido, el gerente puede incluso elaborar un formato en el que denote los criterios del ejemplo anterior, es decir enumerar las causas que originaron el accidente y paralelo a ello, las posibles soluciones, con el fin de determinar el grado de complejidad en la situación encontrada.

#### c. Ponderación de los criterios

Todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisiones (Robbins & Coulter, 2014, pág. 164).

Al obtener una determinación de los criterios, la mejor manera de lograr un análisis más efectivo es mediante la puntuación, para esto antes se debe ponderar a los criterios, esto puede efectuarse con números enteros o decimales; el objetivo es lograr una puntuación para mediante ésta optar por la mejor opción; una vez que el gerente establezca los criterios en un formato puede darles puntuación de menor a mayor importancia o viceversa con una escala de cero a cinco.

Siguiendo con el ejemplo, con la obtención de los criterios que causaron el accidente que pueden ser, desperfectos mecánicos, mal estado de la carretera, mala maniobra, sobre peso, máxima velocidad, entre otros, se le denominan números enteros a cada uno de los criterios que se encuentran y que han originado el accidente, para saber cuál es el que sobresale y así aplicarle una alternativa de solución, sin embargo este paso no se corroboró que se utilizara la ponderación de criterios para tomar sus decisiones en la empresa Beneficio Talía S.A.

#### d. Desarrollo de las alternativas

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema (Robbins & Coulter, 2014, pág. 164).

Este paso indica que es de prioridad enlistar todas las alternativas encontradas hasta el momento, estas obtenidas mediante las puntuaciones más altas de la ponderación y así lograr una mejor viabilidad en la selección.

Cuando se ha determinado las causas del accidente, se busca darle solución a ese problema, por ejemplo, si la causa es el sobre peso, se estimará un nivel de carga estándar para evitarlo, si fuera desperfectos mecánicos, se deberá estipular que es de suma necesidad la realización de chequeo mecánico del vehículo; recordando que en lo planteado el vehículo lleva carga de productos de la empresa y de repetirse o no solucionar se estaría incurriendo en grandes pérdidas.

En el anexo N° 06, se observa que la empresa evalúa el 100 % de cada una de sus alternativas, desde el área de aplicación e inclusive en las áreas posteriores con la que estas se ven involucradas, con el objetivo de fomentar la participación organizacional según lo dicho por el gerente y logrado percibir en la guía de observación.

Al momento que las alternativas son identificadas y posterior aplicadas, no significa que el proceso concluirá ahí, todo lo contrario ya que la empresa debe darle desarrollo y seguimiento en cada una de sus áreas de aplicación o de impacto, que es donde estará orientada a solucionar una problemática, por lo cual es satisfactorio que este proceso gerencial esté siendo cumplido de muy buena manera por el gerente, y sería muy conveniente que ésta muy buena práctica siga fomentándose en la empresa para su buen funcionamiento en el desarrollo de las decisiones tomadas.

#### e. Análisis de las alternativas

Una vez que ha identificado las alternativas el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una; utilizando los criterios establecidos en el paso 2 (Robbins & Coulter, 2014, pág. 164).

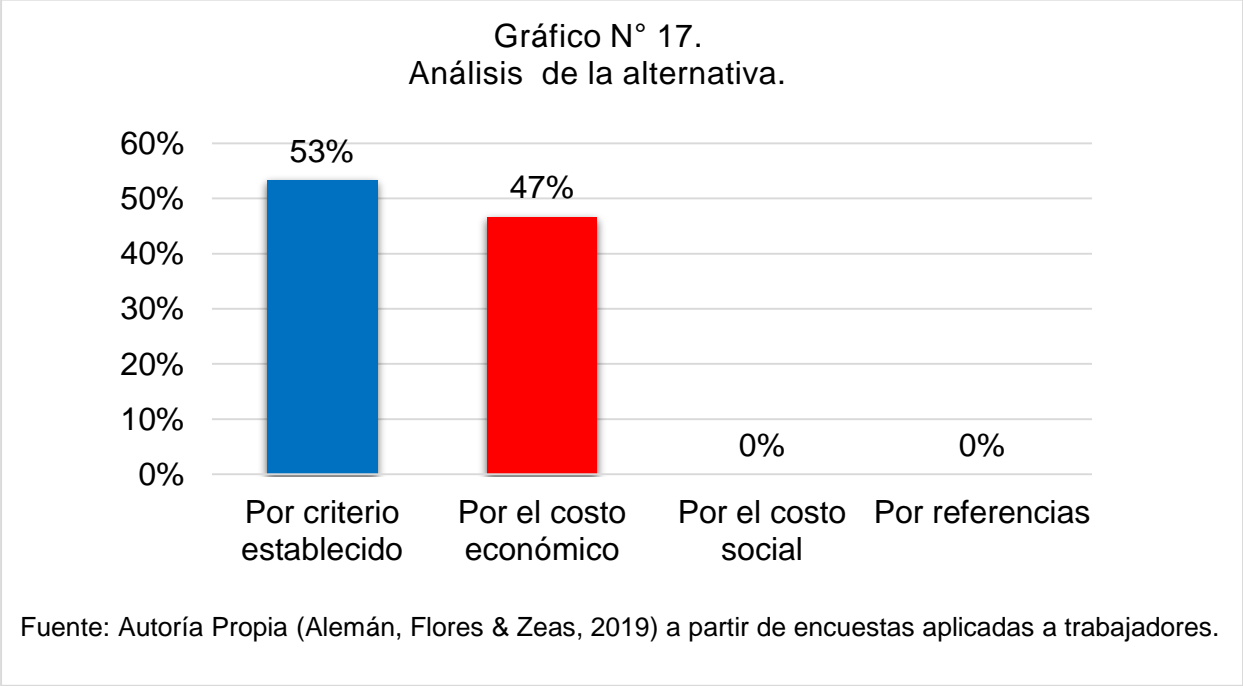
Según (Medianero, 2015) El análisis de alternativa permite establecer el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlos y seleccionar aquellos que resulten más adecuado, desde el punto de vista económico, social cuyo logro en sí mismo es la solución al problema debe ser mensurable en el

tiempo y esfuerzos razonables y debe ser redactado en verbo usando verbo que denoten acción.

Para hacerlo, relaciona variables a través de un cálculo, que permita obtener un resultado y su tendencia o evolución con criterios de decisiones que se hayan establecidos se puede tomar acciones ante cada resultado (Molina , 2018)

Según los autores, las alternativas tienden a establecerse mediante puntuaciones, de igual manera están influenciadas por ciertos factores determinantes tales: costo social, costo económico, criterios establecidos y en alguno de sus casos las preferencias del tomador de decisiones.

De acuerdo con el ejemplo anterior, cada una de las soluciones planteadas, para que el vehículo ni los productos vuelvan a sufrir o mejor aún no se vuelva a repetir el accidente, son expuestas y analizadas de la manera más exhaustiva, mientras tanto en Beneficio Talía S.A, se ha consultado sobre los criterios que se toman en cuenta para las decisiones, los cuales se describen en seguida.



En los resultados de la encuesta que se muestra en el gráfico N° 17, el 53 % de los encuestados, afirma que las decisiones son tomadas por criterios establecidos por la

gerencia, mientras el 47 % dice que son tomadas de acuerdo al costo económico de las decisiones.

En la entrevista realizada al gerente argumentó que las decisiones son tomadas con base en criterios establecidos por la empresa y estos se fundamentan en datos de períodos anteriores para hacer cálculos.

En la empresa predominan los objetivos que la gerencia establece para tomar una decisiones, los cuales ya están determinados, por lo tanto se considera que el gerente tiene bien definido los parámetros y criterios para este proceso, lo cual es muy importante porque ayuda a establecer la ruta que se va seguir para tomar una decision, por ello, es conveniente que se continúe tomando en cuenta ese criterio, pero además, se consideren los demás factores.

f. Selección de una alternativa

Cuando ya tenemos las alternativas que se podrían acometer con sus ventajas y desventajas se elige la mejor. A veces es una combinación entre varias alternativas. En cualquier caso, se trata de elegir la solución que parezca ofrecer las menos desventajas serias con las más ventajas posibles. En la selección de la mejor alternativa es importante que participen el máximo de personas que se puedan ver involucrada por las decisiones. Siempre que sea posible, se puede experimentar algunas alternativas y chequear los resultados esto dependerá sobre todo del coste, pero es algo que debe analizarse (Bagner, 2009, pág. 139).

Para complementar lo citado, (Gascón, 2015) señala que, es un proceso de evaluación que maneja múltiples alternativas con un resultado esperado puede realizarse por consenso o por unanimidad por el voto de la mayoría (aunque no alcance el 50% se selecciona lo de la mayoría) o dictadura lo que diga el jefe.

Al momento de obtener los resultados, los tomadores de decisiones o gerentes deben optar por una alternativa final, dada de acuerdo a los factores de solución que el tomador o grupo tomador de decisiones, elijan como mejor opción, ya que dentro del proceso de selección se presentará más de una, es importante mencionar que ello, involucra que se dé por decisiones directa del jefe o por votación.



Es claro que, tener un vehículo varado en la carretera con productos de la empresa, demanda acciones evasivas, por tal razón se determina las alternativas para resolver el problema, en este caso sería enviar otro camión para salvar la mercadería, un mecánico para reparar el vehículo o una grúa para remolcarlo y llevarlo de regreso. El gerente decide con su equipo de trabajo enviar el camión y un mecánico para resolver la situación.

i) Maximización

Para (Bateman & Snell , 2005) es una “Decisiones con la que se obtiene el mejor resultado posible”. Pág. 73

Para la selección de las alternativas de solución, puede elegirse la que el tomador de decisiones considere que aportará a erradicar o dar por terminado el problema.

En este caso, si se encontró que una de las razones del accidente fue manejar a alta velocidad y éste conductor ha estado involucrado en más de un accidente de la empresa, una de las mejores opciones es romper la relación laboral.

ii) Satisfacción

Según los autores (Bateman & Snell , 2005) es la “Selección de una alternativa aceptable, aunque no necesariamente perfecta o la mejor” (pág. 73).

En este sentido, la selección de la alternativa de solución contrario a la de maximización, puede consistir en algo más flexible desde el punto de vista administrativo.

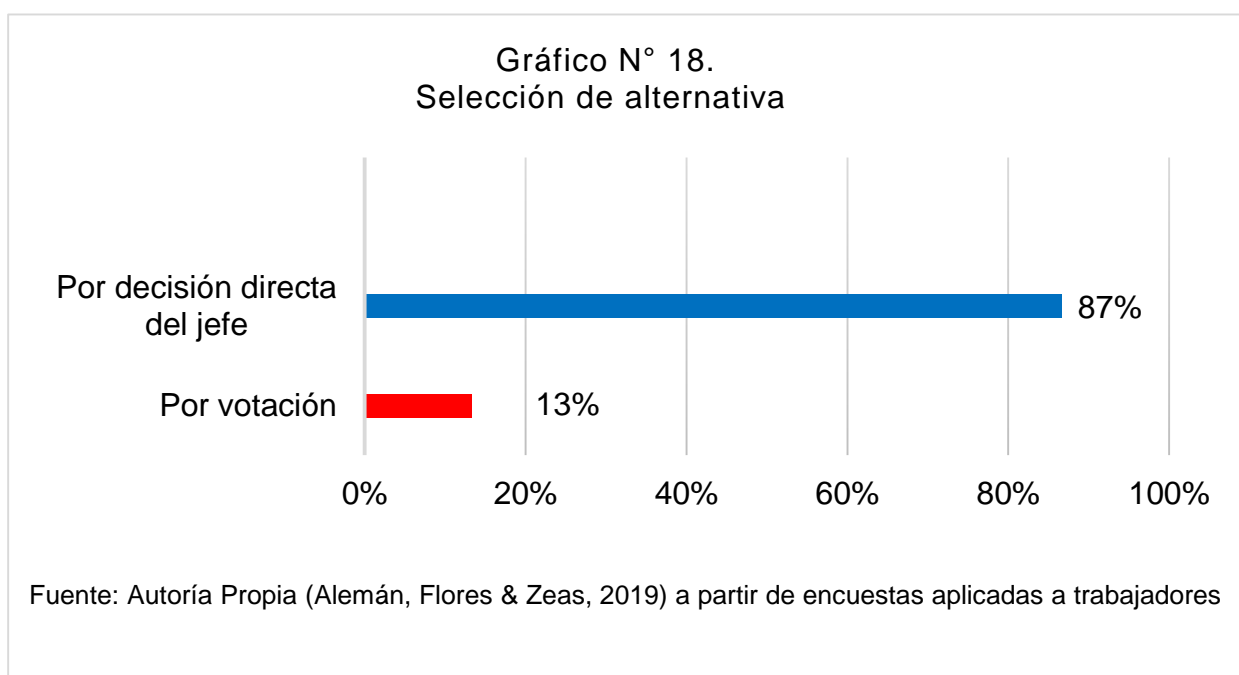
Como se ha manifestado anteriormente, se puede optar por una alternativa menos grotesca, o sea que, no se despiden al que constantemente ocasiona accidentes, sino que se le advierte una última vez, que no vuelva a suceder y se le capacita en manejo, leyes de tránsito, entre otros aspectos.

iii) Optimización

Los autores (Bateman & Snell , 2005) lo definen como “Logro del mejor equilibrio posible entre diversas metas” (pág. 73).

Cuando se encuentra en el proceso de selección de alternativas, se utiliza uno de estos tres criterios o de igual manera hay selecciones que se adaptan a éste y es acá donde se basan los tomadores de decisiones para comprender qué elección lo llevará al fin orientado, mediante la correcta toma de decisiones.

En este sentido, continuando con el ejemplo que se ha mencionado a lo largo del proceso de toma de decisiones, se puede elegir tres criterios que dieron lugar al accidente y buscar una solución que abarque los tres a la vez, de esa manera, el problema se da por terminado exitosamente.



En la encuesta aplicada en la empresa el 87 % de los trabajadores opina que las decisiones son tomadas directamente por el jefe, mientras un 13 % afirma que se hace a través de votación.

Según el gerente, para tomar decisiones lo hacen de manera consensuada, cuando se presenta una situación compleja que amerita una solución inmediata, se reúnen todo el equipo que le compete y los más experimentados para analizar el problema y de esta manera dar la mejor alternativa de solución para resolver el caso.

Las decisiones son tomadas directamente por el jefe en la empresa después de haber cumplido con un proceso de selección de alternativas a través de la lluvias de

ideas y haber consensuado con su equipo de trabajo, lo cual le facilita tomar una decisiones y elegir la mejor alternativa para resolver una situación presentada, por lo tanto se considera que la empresa toma en cuenta a cada uno de sus trabajadores en la toma de decisiones, y debe continuar haciéndolo, ya que esto es un factor motivacional que fomenta el trabajo en equipo y la fluidez de información en cada uno de sus niveles.

g. Implementación de la alternativa

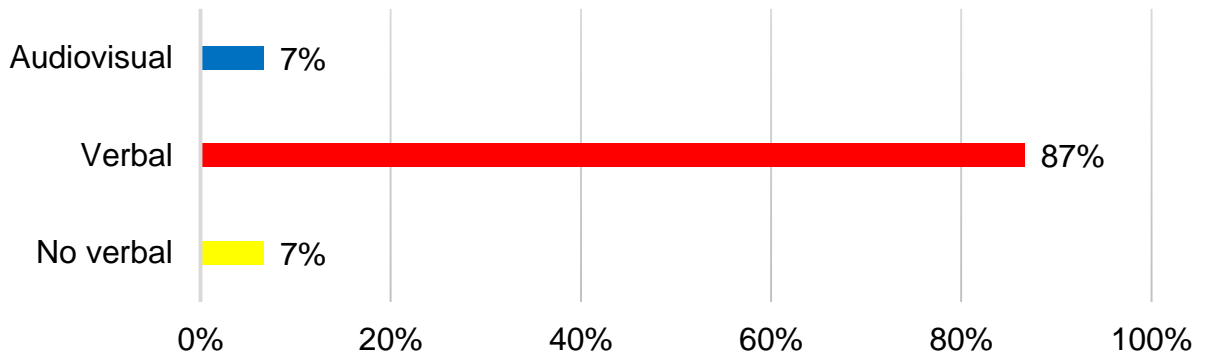
Los autores (Robbins & Coulter, 2014) señalan que la implementación de la alternativa, se da cuando “la determinación es puesta en práctica, en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto” (pág. 165).

Para complementar lo antes dicho, el autor, (Novoa, 1980) señala que, El ser humano utiliza diferentes formas de expresión para comunicarse: habla, escribe, dibuja, esculpe, hace música se expresa con gestos, ademanes y actitudes. Para cada una de esas formas ha ideado lenguajes particulares es decir conjunto de signos y símbolos organizados dentro de estructuras definidas. Dependiendo del lenguaje y la simbología particular que se utilice, las formas de comunicación se clasifican en: oral (lenguaje fonético) Visual (imágenes de percepción visual) y escrito (para cualquiera de las formas de escrituras) adicionalmente, existe un lenguaje y la forma de actitudes, posiciones y movimientos llamados en conjunto comunicación no verbal (pág. 9).

Todos los pasos anteriores conllevan a la implementación de la alternativa óptima encontrada, para darle respuesta a una problemática, esto se debe dar a conocer a todos los involucrados. Existe varias formas de darlas a conocer a los trabajadores: oral, escrita o audiovisual.

Continuando con el ejemplo, del vehículo y el producto, el gerente decide enviar otro camión y un mecánico, para poner en marcha las decisiones, llama por teléfono a los trabajadores que involucra la situación, por tanto, se aplicó la alternativa apoyado de una comunicación oral. No obstante, en la empresa Beneficio Talía S.A, se consultó sobre las formas en que se comunica las decisiones, lo cual se lee a continuación.

Gráfico N° 19.  
Aplicación de las alternativas



Fuente: Autoría Propia (Aleján, Flores & Zeas, 2019) a partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

De los datos de la encuesta, se muestra en el gráfico N° 19, que el 86 % de los encuestados, dice que cuando la empresa les comunica acerca de algunas decisiones la da a conocer de forma verbal, un 7 % expresa que utilizan medios audio visuales y otro 7 % considera que la empresa recurre a medios no verbales.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, dice que cuando es necesario comunicarle una decisión a los trabajadores, lo hacen de forma verbal porque la comunicación es fluida entre las distintas áreas de la empresa y argumenta que no hacen uso de ningún medio audio visual porque son una empresa pequeña.

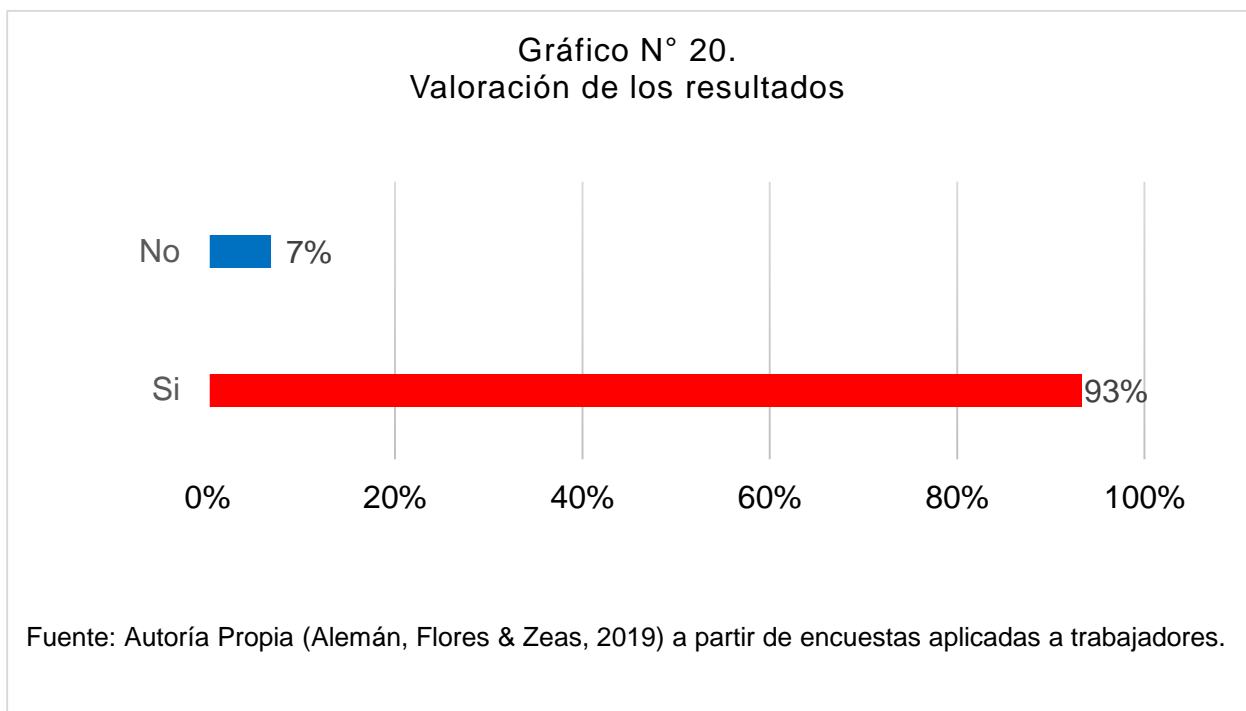
La comunicación es esencial en todo momento en la organización, juega un papel fundamental para informar los nuevos planes o decisiones tomadas en la empresa, de tal manera que se hace necesario hacer uso de ella; es satisfactorio saber que se utiliza medios para dar a conocer las nuevas decisiones tomadas por la gerencia, lo cual es muy importante porque contribuye a que cada colaborador se adapte a la nueva decisiones y se involucre en el proceso, por tanto es conveniente que siga existiendo esa transmisión de mensajes y además se adopten otros tipos de comunicación simultáneamente.

#### h. Evaluación de la eficacia de las decisiones

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó (Robbins & Coulter, 2014, pág. 165).

Hecha la consideración anterior, que habla con más profundidad sobre cada uno de los ocho pasos que conlleva el proceso de toma de decisiones, los cuales van desde identificar el problema, hasta lograr una evaluación o retroalimentación de las decisiones tomada, con el objetivo de conocer los alcances de la misma y si él está cumpliendo su función primordial, que es la solución del problema.

Citando siempre el ejemplo, con el vehículo en buen estado, el producto en su destino, el tomador de decisiones se reúne con su equipo y evalúa la manera en que se ha resuelto el problema, en pro del beneficio de la empresa para evitarle, que sigan ocurriendo esas pérdidas, esto se corrobora con la información recolectada en Beneficio Talía S.A, respecto a este indicador.



De acuerdo a la encuesta aplicada y representada en el gráfico N° 20, se obtuvo el resultado siguiente, el 93 % de los trabajadores encuestados dice que se valoran los resultados después de haber implementado las decisiones, también un 7 % afirma que los resultados no son valorados.

Mientras tanto el gerente expresó que los resultados son verificados, para comprobar si todo se está ejecutando de acuerdo a los planes establecidos al principio de cada ejecución productiva, para esto hace reuniones periódicas que le permiten saber cuál es el avance, así como llevar control de los procesos de la empresa.

Es de suma importancia la valoración de los resultados de todas las alternativas o decisiones tomadas, con el fin de evaluar el impacto alcanzado, lo que conlleva a que, en esta empresa, deba ser fundamental continuar haciéndolo y además apoyarse de la retroalimentación, todo el tiempo que se implemente decisiones, para continuar el mejoramiento de la gestión empresarial.

#### 4.2.3 Técnicas para la toma de decisiones

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

Como señala el autor y apunta a la vez a la referencia según el diccionario, técnica es la forma cómo se logra alcanzar algún objetivo, en el caso de las empresas las técnicas no solo son estratégicas de acuerdo a los recursos que poseen, sino para tomar decisiones, por tanto, se utiliza procedimientos que agilicen dicha actividad y la hagan más eficaz y eficiente.

En la empresa Beneficio Talía S.A, esas técnicas se traducen a la toma de decisiones que el gerente estime conveniente, por ejemplo puede apoyarse de sus subordinados para que le aporten ideas o en caso contrario es posible que el mismo no dependa de absolutamente ningún recurso humano para estimar alternativas de solución a los acontecimientos.

#### 4.2.3.1 Tipos de técnicas

“La eficacia relativa de la toma de decisiones individuales en comparación con las decisiones grupales ha sido objeto de frecuentes e intensos debates. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman mejores decisiones que los individuos” citado por (Fernández , 2010, pág. 287)

Para los gerentes, el proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, o bien al mismo gerente, obviamente que, como lo indica el autor tanto la técnica individual como grupal, tiene sus ventajas y desventajas.

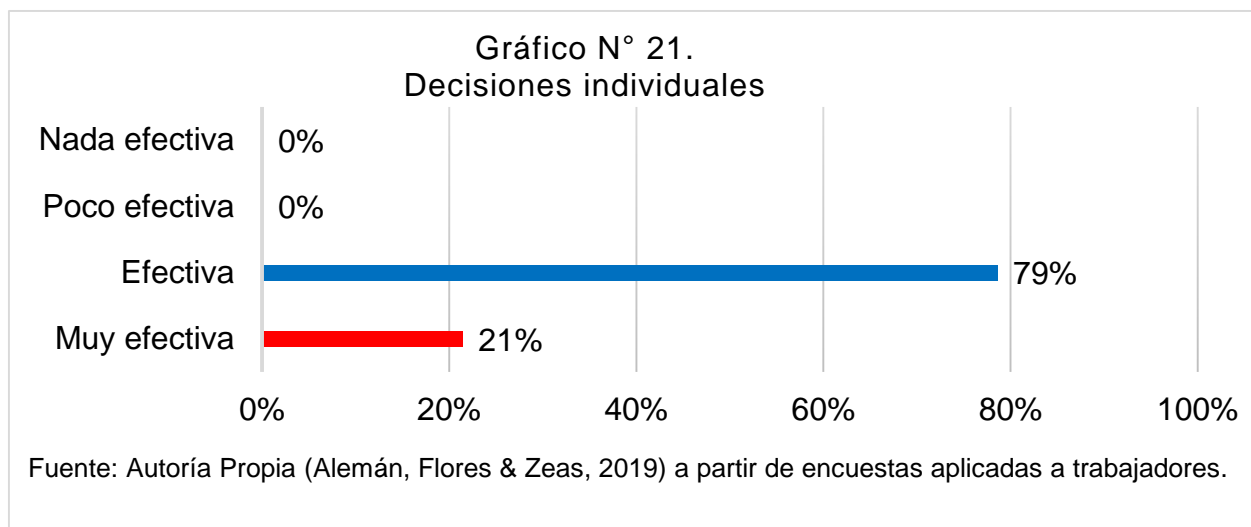
La técnica de toma de decisiones individual en la empresa en cuestión, se refiere a las que toma el gerente, mientras que las grupales son las que toman los trabajadores de las distintas áreas de dicha organización, es probable que dos o más cabezas piensen mejor que una y por tanto es una forma de lograr el objetivo propuesto.

##### a) Técnicas Individuales

“La toma de decisiones sin la participación de un grupo de personas o una decisiones hecha de forma independiente de la opinión del grupo, es naturalmente una decisiones individual” (Rodríguez R. , 2016)

De acuerdo a lo citado por el autor, una técnica de toma de decisiones, son las individuales, para las cuales la persona toma decisiones de manera independiente, sin tener en cuenta las opiniones de grupo.

En el marco de la administración y la gerencia; las técnicas individuales en gran parte son aplicadas en empresas medianas como Beneficio Talía S.A, en la cual el gerente debe tomar las decisiones y casi nunca se hace de manera individual por parte de los jefes de área, por ello, en las ocasiones que se les ha permitido realizar este proceso por sí solos, consideran que han sido efectivas o muy efectivas, tal como se muestra, en seguida.



De la encuesta realizada a los trabajadores se obtuvo el siguiente resultado: un 79 % de los encuestados afirma que las decisiones individuales son efectivas, mientras un 21 % las considera muy efectivas.

En la entrevista que se aplicó al gerente de la empresa dice que las decisiones son muy efectivas, ya que éstas se implementan basadas en un proceso participativo.

En consideración a los resultados, se encontró que las decisiones individuales en la empresa son efectivas, y los tomadores de decisiones tienen conocimientos en cada una de las áreas que desempeñan, además ayuda a agilizar el proceso y maximizar el tiempo, valorando como positivo dicho aspecto, ya que esto permite que cada uno desempeñe sus funciones usando sus habilidades, y por ende ayudar a cumplir el objetivo de la empresa, por tanto convendría siempre tener en cuenta esta técnica, pero sin obviar otras existentes, para que siempre haya un balance de participación en la toma de decisiones y la comunicación de las mismas.

#### b) Técnicas Grupales

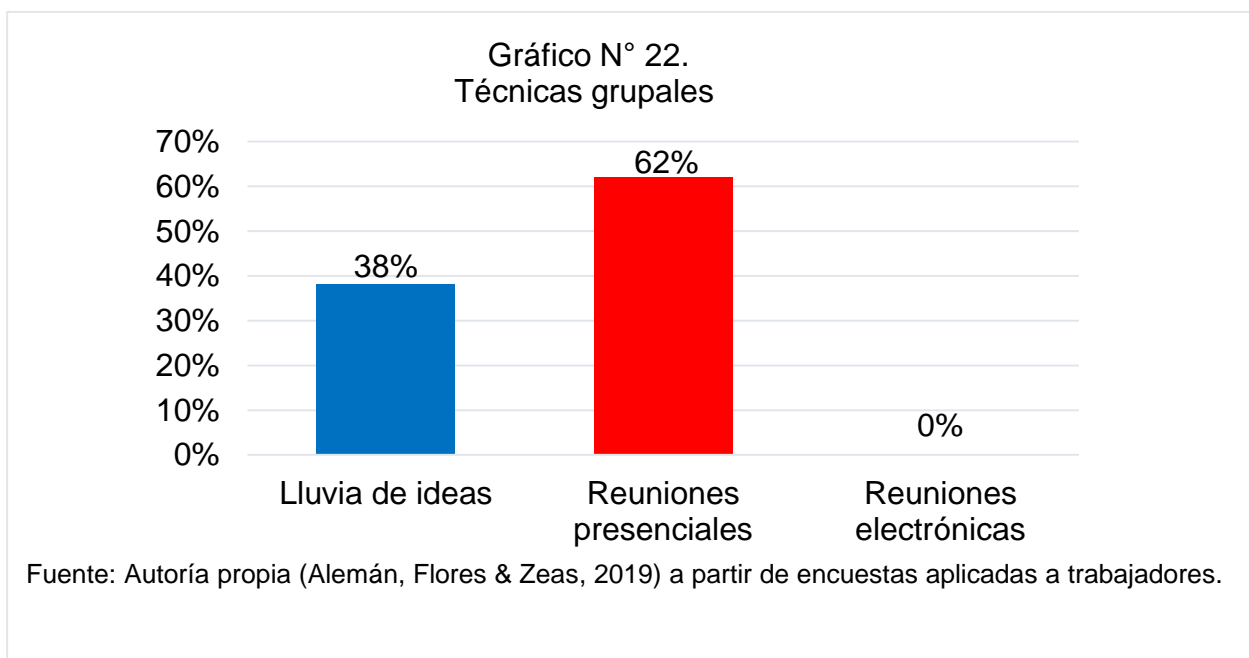
Patrón de una toma de decisiones equivocada y tendenciosa que se pone de manifiesto en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con cuidado la información pertinente para tomar una decisión. (Jones & George, 2014, pág. 234).



Para reforzar lo citado anteriormente (River, 2016) plantea que la fórmula más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los grupos de interacción. En estos grupos, los miembros se encuentran en personas y se comunican de palabra y por medios no verbales, pero como se ha demostrado en nuestras exposiciones estas agrupaciones se censuran y presionan a los miembros para que plieguen sus opiniones. Como formas de reducir los problemas habituales de los grupos de interacción se han propuestos las lluvias de ideas la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas.

En efecto, los autores hacen énfasis en la importancia de la implementación de los grupos interactivos, ya que el uso de estos en la organización facilita la diversificación de las ideas, de la misma manera que se aumenta el tiempo efectivo de trabajo, logrando la optimización del tiempo y obteniendo el mayor provecho del grupo, esto es posible mediante lluvia de ideas, reuniones presenciales y reuniones electrónicas.

Con esta técnica en la empresa se logra mayor uso del tiempo en la organización y de la misma manera una interacción de todo el grupo, así como obtención de una diversificación de ideas, perdiendo el enfoque en la idea de un solo decisor, sino que, optando por diversas ideas para obtener mejores resultados, como ocurre en Beneficio Talía S.A, demostrándose con los datos que prosiguen.



De acuerdo a la encuesta aplicada, que se muestra en el grafico N° 22, se obtuvo el resultado siguiente, el 62 % de los encuestados contestó que ha participado en reuniones presenciales, mientras un 38 % respondió que han sido parte de lluvias de ideas.

En la entrevista realizada al gerente de la empresa, afirma que se utilizan tanto las reuniones presenciales para tomar decisiones, así como también se hace uso de la técnica de lluvias de ideas para consensuar algunas decisiones complejas.

Las técnicas de grupos son indispensables para esta organización, ya que, a través de éstas, hay una conexión entre el trabajador y la dirección de la empresa, estableciendo una comunicación entre ambos, así como la participación continua de todos, además para conocer cómo se está trabajando y saber si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a los resultados, por lo tanto, conviene que sigan trabajando de la misma manera.

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

Según (Grados & de la Garza, 2009) Queda de manifiesto, entonces, que hay una serie de factores que condicionan el proceso de la toma de decisiones, que el comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano se encuentra sujeto a las condiciones que rodean su acción, como es el caso de la capacidad cognitiva, la cual es limitada porque influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres; de la misma manera las autoras agregan "La mayor parte de las decisiones se toma en forma incierta y arriesgada, sin garantía alguna de éxito, son decisiones tomadas en medio de situaciones fortuitas e imprecisas, en un contexto en constante cambio y transformación". (pág. 32)

De acuerdo con las autoras, dentro de las empresas los encargados se encuentran con factores que influyen el proceso de toma de decisiones, en pro del cambio o mejoramiento de la empresa, solo que estos dependen de la forma que sean tomadas para garantizar su éxito, aislando los factores que tiendan a interferir en el proceso y evitar el fracaso en las decisiones tomadas.

En el caso de la empresa Beneficio Talía S.A, se puede hacer referencia cuando el gerente toma sus decisiones basándose en la experiencia ganada en años anteriores, fundamentado en los factores psicológicos, o al momento de contratar personal nuevo basando sus criterios en los factores sociales.

#### 4.2.4.1 Tipos de factores

Según (Huertas, 2016) “En la toma de decisiones, se tienen en cuenta los factores de importancia como el grado de futuridad de la decisión, el impacto de la decisión sobre otras funciones, el número de factores cualitativos y la frecuencia de ocurrencia. Así mismo, los ingredientes relacionados con la información disponible, los conocimientos, la experiencia, el análisis y el juicio”. (pág. 16)

En la nota citada anteriormente, las empresas se fundamentan por su entorno macro y micro, debido a su constante interacción con ambos medios, por lo tanto, se ve influenciada por diversos factores en la toma de decisiones empresariales, los cuales recaen directamente en los encargados de dar el cumplimiento a este proceso, basándose en el impacto que cada decisión tendrá en la empresa y la recurrencia que esta generaría en las áreas de dependencia y los miembros de la organización.

En el Beneficio Talía S.A, se puede hacer referencia cuando los encargados de tomar decisiones en las diversas áreas de la empresa, basan sus decisiones en la racionalidad, en factores psicológicos y sus factores sociales como es el caso del género que contratan tanto hombres como mujeres para realizar los trabajos que se adecuan a sus capacidades.

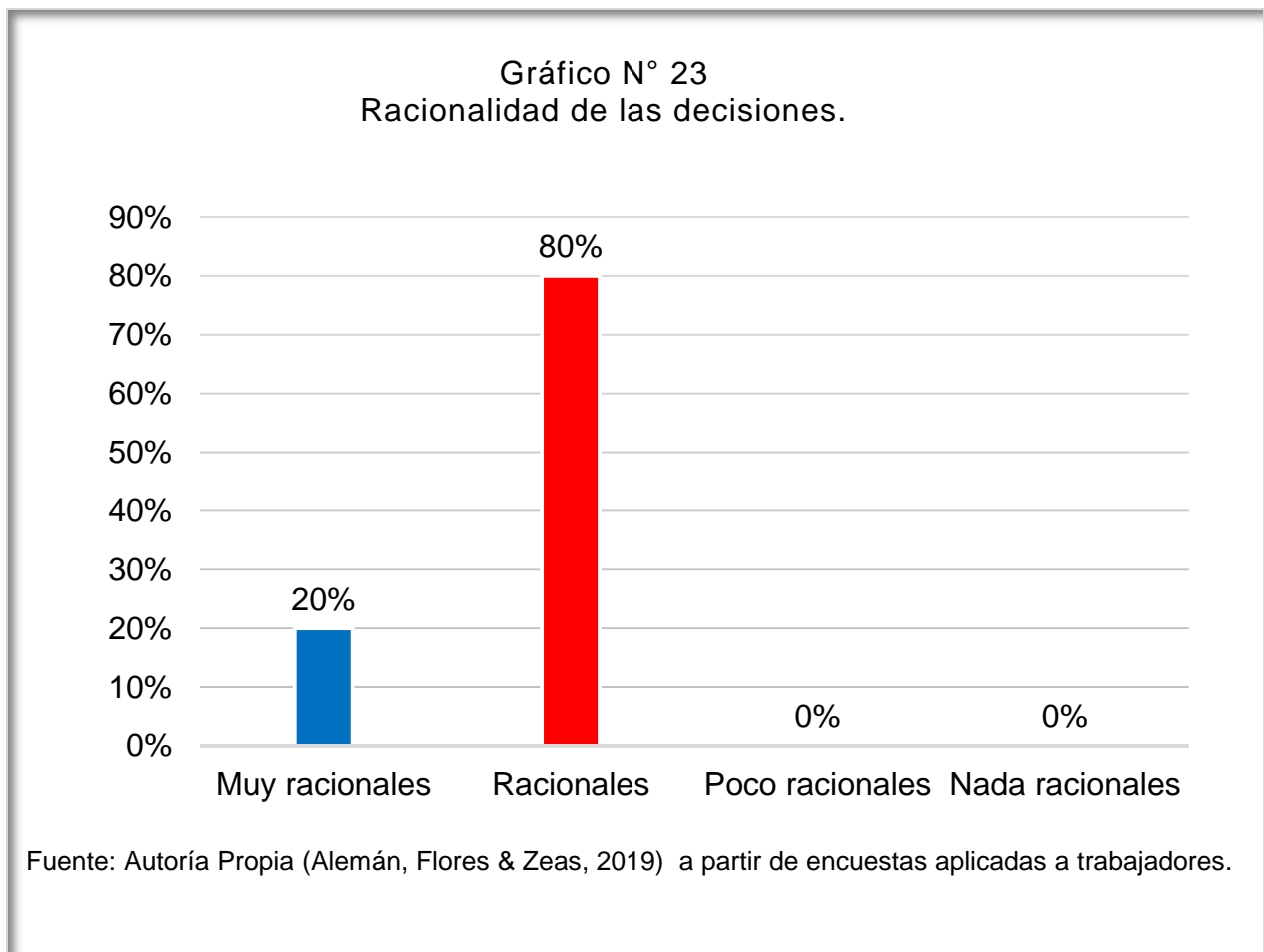
##### a. Factores racionales

“La racionalidad es la capacidad del ser humano que le permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo con ciertos principios de optimización y consistencia para satisfacer algún objetivo o finalidad” (Baselga, 2013, pág. 33).

De acuerdo al autor el ser humano es un ser pensante, y a través del tiempo adquiere habilidades que le permiten evaluar ciertas decisiones de modo lógico y coherente, con base en los principios antes captados y de esa manera actuar ante las

situaciones que se presenten en su entorno, lo cual sucede también en el ambiente empresarial.

En este caso se puede hacer referencia, por ejemplo de la decisiones del gerente de Beneficio Talía S.A, de adquirir las computadoras, primero consulta con un experto en la materia, cuáles pueden ser una buena opción, posteriormente investiga los sitios de compra seguros, ahí la cotiza, luego evalúa con el comité de compra y toman una decisiones con base en criterios de evaluación, de esa manera se logra ser coherente y racional en este proceso y eso ocurre en esta organización, tal como se refleja a continuación.



De la encuesta realizada a los trabajadores se obtuvo el siguiente resultado, un 20 % de los encuestados afirma que las decisiones en la empresa son muy racionales. Mientras un 80 % la considera racional. Para las otras opciones no hubo respuesta.

En la entrevista que se aplicó al gerente de la empresa dice que las decisiones son racionales porque cuentan con la información necesaria que soporta las decisiones

Las decisiones en la empresa son racionales, es decir las decisiones están sustentadas en la información necesaria para aplicarla, no se basan en suposiciones y cada proceso es consecuencia de uno anterior, es por esa razón que cada uno de sus colaboradores se siente satisfecho. De esta manera se considera que el proceso que se implementa la empresa es el correcto por lo cual se insta a seguir esta línea para aprovechar al máximo cada oportunidad de crecer como empresa.

b. Factores psicológicos

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones, son los factores psicológicos. Influyen en las decisiones de los directivos y en el comportamiento de los trabajadores. Crean una imagen del mundo plena de significados, por parte del individuo o grupo de personas implicadas en el proceso. Prestar especial atención al exceso de confianza, la experiencia, el conocimiento, sin tomar en cuenta que hay diferentes tipos de decisiones y para cada una entra en juego multitud de variables humanas y subjetivas. Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales. (Sánchez , 2014, pág. 15).

Según cita el autor, las decisiones en los directivos y en los trabajadores, están influenciadas por factores psicológicos, por esa razón, éstos deben tener en cuenta los conocimientos, la confianza, la destreza y la actitud de los individuos, los cuales son elementos muy importantes para el tomador de decisiones.

Los factores psicológicos en la toma de decisiones, son una de las variables que determinan la implementación de la solución a un problema, por ejemplo, al momento que se presenta una situación en la empresa, el gerente de Beneficio Talía S.A, reúne a su equipo de trabajo para resolver el asunto de tal manera que confía en la experiencia de cada uno de ellos para obtener el mejor resultado, por lo tanto, involucra estos componentes, como se lee en seguida.

Tabla N° 1 Factores psicológicos que influyen en la toma de decisiones.

Fuente: Autoría propia (Aleján, Flores, & Zeas, 2019) a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

Factores psicológicos.	Trabajadores
La confianza	28%
La experiencia	50%
Los conocimientos	22%
Destreza	0%
Actitud	0%

Según los resultados de la encuesta, que se muestran en la tabla N° 1, el 28 % de los encuestados respondió que el factor psicológico que determina la toma de decisiones es la confianza, un 50 % dice que la experiencia y un 22 % afirman que son los conocimientos.

Según la entrevista realizada al gerente, argumentó que la experiencia y los conocimientos son factores determinantes para la toma de decisiones ante un problema presentado.

El factor psicológico es una variable determinante para el tomador de decisiones ya que éste proceso ocurre en su mente y el cual está determinado por sus actitudes, cabe mencionar que dentro de la empresa el rol de este factor está dado por los factores: confianza, conocimientos y la experiencia, de tal manera que proporcionan una base para tomar decisiones, lo que facilita un clima excelente que suministra un ambiente de seguridad a la hora de tomar de decisiones, por lo que conviene seguirlos teniendo en cuenta.

#### c. Factor social

Según (García , 2014) señala que La influencia social es el control directo de los otros, según la conducta de un individuo, más allá de sus actitudes latente, son las acciones realizadas por las demás personas para cambiar y controlar actitudes, comportamientos o sentimientos de un individuo, la conducta, el altruismo, el conformismo, la condescendencia y la obediencia son casos claros de influencia social. (Pág. 186)

El autor, refiere que los factores sociales, son una variable determinante al momento de tomar decisiones, ya que la está influenciada por efectos ajenos a la organización, y se puede ver afectado el equipo de trabajo, tanto como todos los miembros de la organización, lo que disminuye la eficacia en la toma de decisiones, cabe mencionar elementos de este factor, entre los cuales se destacan los estereotipos, las emociones, los prejuicios, el status y el género.

Para ser más específico si el gerente de la empresa en estudio, está perturbado por alguna situación personal, de tipo social, le dificultará tomar decisiones eficaces, en cambio, es mayor la probabilidad de equivocarse, por ejemplo, si llega enojado a la oficina, lo cual es una emoción negativa y se le ocurre despedir al primer trabajador que vea, seguramente tendrá que enfrentar la consecuencia de una demanda laboral.

Tabla. N° 2 Factores sociales que influyen en la toma de decisiones.

Factor social.	Trabajadores.
Estereotipos	10%
Prejuicios	0%
Emociones	60%
Status	20%
Género	10%

Fuente: Autoría propia (Alemán, Flores, & Zeas, 2019) a partir de encuesta a trabajadores.

En la tabla N° 2, se aprecia los resultados de la encuesta aplicada, de la cual un 10 % de la muestra expresa que el género es un factor social que puede influir en la toma de decisiones, un 20% se inclina al status, mientras un 60 % de los encuestados dice que las emociones, y el 10 % restante afirma que los estereotipos son determinantes a la hora de tomar decisiones.

Mientras tanto en la entrevista, realizada, el gerente argumentó, el género, ya que tiene algunas consideraciones para las mujeres y el status, debido a que ubica en los puestos de trabajo de acuerdo al perfil académico de la persona, por ello, son influencias sociales a la hora de tomar decisiones.

Las decisiones hoy en día, se ven influenciadas por factores sociales en la organización, de acuerdo al análisis pueden influir de manera positiva o negativa por lo tanto el desarrollo de éstas, depende de cómo el tomador de decisiones las maneja, lo ideal sería que las decisiones se tomen con base en la información disponible y de acorde a los criterios ya establecidos por la gerencia, de esta manera se estará contribuyendo a que el proceso sea más efectivo, veraz, y sin ninguna mala intención, de manera que se obtenga el mejor resultado de las decisiones tomadas.



## V. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. En la empresa Beneficio Talía S.A, los tipos de comunicación que se presentan son: interpersonal directa e indirecta, de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal, además se lleva a cabo, en forma escrita, no verbal y oral, aunque ésta última es más frecuente que las demás; no obstante, existen limitaciones como las barreras administrativas, físicas, fisiológicas y las psicológicas son las que mayormente persisten.

2. Se aplica el proceso de toma de decisiones de seis pasos, por lo tanto, se toman decisiones racionales e influyen factores sociales y psicológicos, siendo este último el que más persiste.

3. La comunicación gerencial se valora como positiva en esta empresa, pues el flujo comunicativo se desarrolla de manera excelente en todos los niveles jerárquicos, ayudando a que el proceso de toma de decisiones sea efectivo, lo que contribuye a que esta organización se fortalezca en cada una de sus áreas funcionales y por lo tanto los resultados aumenten su competitividad, producción y clima laboral.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, M., Flores, D., & Zeas, M. (2019). La comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas del Municipio de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019. Seminario de graduación, UNAN - FAREM MATAGALPA, Matagalpa. Recuperado el 20 de Febrero de 2019
- Arenal, C. (2017). *Técnicas de Venta. UF0031*. C/San Millán: TUTOR FORMACIÓN. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas, Un timón en la tormenta* (Segunda Edición ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 13 de marzo de 2019
- Baselga, L. (2013). *Manumisión: La última isla II* (Primera Edición ed.). España: Hades. Recuperado el 15 de Abril de 2019
- Bateman, T., & Snell , S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo* (Sexta Edición ed.). México: McGraw - Hill Interamericano. Recuperado el 21 de Febrero de 2019
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson educación.
- Bisquerra , R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla. Recuperado el 26 de marzo de 2019
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (Octava ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Charnov, E. (2008). *Administracion/Montana, 3rd.ed.* Mexico, D.F: PATRIA. Recuperado el 14 de marzo de 2019
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Teoría, Proceso y Práctica.Tercera edición*. Bogota, D.C., Colombia.: Mc Graw Hill.

- Fernández , E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Fiol, M. (oct-dic de 2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de administración de empresas*, 4(41), 16-25. Recuperado el 10 de abril de 2018, de [www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a03](http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a03)
- García , E. (2014). *Psicología general* (primera edicion ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 8 de Marzo de 2019
- Gascón, Ó. (16 de junio de 2015). *Todopmp.com*. Recuperado el 14 de marzo de 2019, de <http://todopmp.com/herramientas/tecnicas-grupales>
- Goldhaber, G. (1978). *Comunicación organizacional*. Mexico: Diana. Recuperado el 20 de Febrero de 2019
- Grados, R. E., & de la Garza, M. T. (2009). *Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégicas de los directivos de las IES Publicas y Privadas*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/4560/456045209002/>
- Granjas, W., & Barahona, D. (2016). *La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial*. Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua , Ciencias económicas y administrativas, Managua. Recuperado el 09 de julio de 2018
- Hernández , G. (2017). *Barreras de la Comunicación*. Hidalgo: Universidad Nacional de Hidalgo. Recuperado el 27 de febrero de 2019, de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/enfermeria/2017/Barreras\\_comunicacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/enfermeria/2017/Barreras_comunicacion.pdf)
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 26 de febrero de 2019

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). México: McGraw - Hill. Recuperado el 26 de Febrero de 2019
- Hucega, R. (24 de Junio de 2011). *blogspot.com*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://barrerascomunicativas.blogspot.com/2011/06/barrera-fisiologica-de-la-comunicacion.html>
- Huertas, J. (2016). *Universidad Militar de Granada*. Facultad de Estudios a distancia. Bogotá: Desarrollo Multimedia de la Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <http://virtual.umng.edu.com>
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). Mexico: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración. Una Perspectiva Global* (11va edición ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 26 de febrero de 2019
- Koontz, H., Weihrich, H., & Canicce, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Décimo tercera edición. ed.). México. Recuperado el 21 de febrero de 2019
- Koontz, H., Weihrich, H., & Canicce, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (catorceava edición ed.). México: McGraw - Hill. Recuperado el 21 de Febrero de 2019
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2011). *Manual de Metodología de la investigación científica*. Recuperado el 26 de febrero de 2019
- Medianero, D. (07 de enero de 2015). *Sites google*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de [www.sities.google.com](http://www.sities.google.com)
- Meléndez, C., Huerta, L., & Zúniga, J. (2003). *Administración de operaciones vista como un proceso de toma de decisiones y herramientas claves para análisis*

*productivo de una empresa*. Seminario de graduación, Matagalpa. Recuperado el 09 de julio de 2018

Mendoza, S., Rodríguez, D., & Patoni, R. (2012). Estrategias de comunicación organizacional. *Eumed*, 17. Recuperado el 09 de julio de 2018, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jpr.html>

Mercado, S. (2008). *Administración Aplicada: Teoría y práctica* (2a. ed. ed.). México: Limusa. Recuperado el 22 de Enero de 2019

Molina , G. (31 de octubre de 2018). *gestionar facil*. Obtenido de [www.gestionar-facil.com](http://www.gestionar-facil.com)

Navarro, D. (2012). *Ciencias de la Comunicación 1*. Sonora, México: Dirección Académica de Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. Recuperado el 14 de Marzo de 2019

Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Mexico. Recuperado el 09 de Julio de 2018

Novoa, A. (1980). *Conceptos Basicos Sobre Comunicación*. Turrialba: Centro agronomico tropical de investigación y enseñanza CATIE. Recuperado el 10 de Marzo de 2019

Núñez, E. (12 de septiembre de 2011). *Barreras de la comunicación oral y escrita*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de Slide: <https://slideplayer.es/slide/3831456/>

Ortíz, F., & García, M. (2008). *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Padilla , O. (07 de Marzo de 2017). *mindmeister.com*. Obtenido de Comunicacion oral y escrita en las organizaciones: <http://www.mindmeister.com>

Pont, T. (2016). *La comunicación no verbal*. Barcelona, ESpaña: Editorial UOC. Recuperado el 26 de febrero de 2019

- River, B. (8 de Enero de 2016). *Sistemarecursoshumanos*. Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de <http://Sistemarecursoshumanos.com/tecnica-de-toma-de-decisiones-en-grupo>
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava Edición. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda edición ed.). México: Pearson Educacion. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Rodríguez , D. (16 de febrero de 2016). *Lifeder.com*. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Rodriguez , G. (2013). *Red de inteleigencia copartida organizaccional como soporte a la toma de decisiones*. Universidad de Granada. Granada, España: Editorial Universidad de Granada. Recuperado el 09 de junio de 2018, de <https://hera.ugr.es/tesisugr/21922573.pdf>
- Rodríguez, R. (05 de abril de 2016). *Toma de decisiones*. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de [https://issuu.com/richarrodriguezmontoya/docs/toma\\_de\\_desiciones\\_grupales\\_vs\\_indi](https://issuu.com/richarrodriguezmontoya/docs/toma_de_desiciones_grupales_vs_indi)
- Sanabria, M. (2006). *Repositorio de la Universidad estatal a distancia de Costa Rica*. Tesis, Costa Rica. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/>
- Sánchez , R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones* (Primera Edición ed.). España: ESIC Editorial. Recuperado el 20 de Marzo de 2019
- Sequeira, V., & Cruz , A. (2009). *Investigar es fácil I Manual de investigación* (Primera ed.). Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria.
- Soriano, C. (1995). *Toma de Decisiones eficaces*. Madrid, España: Díaz de Zantos. Recuperado el 26 de marzo de 2019

Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa: Comprender y actuar. Manuales de metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla. Recuperado el 26 de febrero de 2019

Ucha , F. (31 de Octubre de 2013). *definicionabc.com*. Obtenido de Medios audiovisuales:

<http://www.definicionabc.com/comunicacion/mediosaudiovisuales.php>

Vásquez , A. (1 de Abril de 2015). *www.wordpress.com*. Obtenido de [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com):

<https://ameliavasqueziupsm.files.wordpress.com/2015/04/teorc3ada-de-toma-de-decisiones2015-1.pdf>

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

## VII. ANEXOS

1. **Operacionalización de variables**
2. **Entrevista**
3. **Encuesta**
4. **Guía de Observación**
5. **Gráficos**



Anexo No. 01 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA		
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicaciones	Comunicación interpersonal	Interpersonal directa	Encuesta,	Trabajadores	¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe 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 in directa	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cuál de los siguientes medios se utilizan en la comunicación indirecta? a) Carteles _____ b) Circulares _____ c) Memorándum _____ d) Chat correo electrónico _____			
						Entrevista	Gerente	¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?
						Observación	Empresa	Medios que se utilizan en la comunicación indirecta a)Carteles _____, b)Circulares _____, c)Memorándum _____, d)Chat correo electrónico _____
		Comunicación Organizacional	Ascendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia? a) Muy frecuentemente _____ b) Bastante frecuente _____ c) Frecuente _____ d) Poco frecuente _____ e) Nada frecuente _____		
							Entrevista	Gerente
descendente	Encuesta,	Trabajadores,	¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados? a) Muy frecuentemente _____ b) Bastante frecuente _____ c) Frecuente _____ d) Poco frecuente _____ e) Nada frecuente _____					
				Entrevista	Gerente	¿Cómo valora la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?		

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

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

VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	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 Decisiones	Tipos de decisiones		Programadas	Encuesta	Trabajadores	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?</p> <p>a) Siempre _____</p> <p>b) Casi siempre _____</p> <p>c) A veces _____</p> <p>d) Casi Nunca _____</p> <p>e) Nunca _____</p>
				Entrevista	Gerente	¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?
			No Programadas	Encuesta	Trabajadores	<p>¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?</p> <p>a) Siempre _____</p> <p>b) Casi siempre _____</p> <p>c) A veces _____</p> <p>d) Casi Nunca _____</p> <p>e) Nunca _____</p>

				Entrevista	Gerente	¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?
VARIABLES	SUB VARIABLE S	SUB SUB VARIABLE S	INDICADORE S	INSTRUMENTO S	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisiones	Proceso de la Toma de Decisiones		Planteamiento del problema	Encuestas	Trabajadores	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema? ___Si, ___No
				Entrevistas	Gerencia	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?
			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar decisiones? ___Si, _____No
				Entrevistas	Gerencia	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar decisiones?
			Evaluación de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada? ___por criterios establecidos ___por el costo económico ___por el costo social ___por referencias
				Entrevistas	Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
			Selección de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? ___Por votación ___ Por decisiones directa del jefe
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
			Aplicación de las alternativas	Encuestas	Trabajador	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas? ___No verbal ___Verbal ___Audiovisual
				Entrevistas	Gerencia	¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisiones Toma de Decisiones	Proceso de la Toma de Decisiones		Valoración de los resultados	Encuestas	Trabajadores	¿Se valoran los resultados obtenidos después de las decisiones tomadas? __ Si      ____No
				Entrevistas	Gerencia	¿Son valorados los resultados obtenidos después de las decisiones tomadas?
	Técnicas para la Toma de decisiones	Tipos de técnicas	Individuales	Encuestas	Trabajador	¿Valore qué tan efectivas han sido las decisiones individuales? __Muy efectiva __efectiva __poco efectiva __nada efectiva
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?
			Grupales	Encuestas	Trabajadores	¿Cuáles de los siguientes tipos de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisiones? __lluvia de ideas __Reuniones presenciales __Reuniones electrónicas
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisiones?
Factores que influyen en la toma de decisiones	Tipos de factores	Racionales	Encuestas	Trabajadores	Valore la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa. __Muy racionales __racionales __poco racionales __nada racionales	
			Entrevistas	Gerencia	¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?	

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





**Anexo N° 2**

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

**Entrevista.**

Dirigida a Ing. Fabián Paguaga.

Gerente de Beneficio Talía S. A.

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, y en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, durante el primer cuatrimestre del año 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda para los realizadores 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 académicos.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. **¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?**
2. **¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?**
3. **¿Cómo 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 tipo de comunicación audiovisual se utilizan en la empresa?**

11. ¿Qué barreras físicas de la comunicación se presentan en la empresa?
12. ¿Qué barreras psicológicas de la comunicación se presentan en la empresa?
13. ¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación se presentan en la empresa?
14. ¿Qué barreras administrativas de la comunicación se presentan en la empresa?
15. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?
16. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?
17. ¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?
18. ¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar decisiones?
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 las decisiones tomadas?
23. ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?
24. ¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de decisiones?
25. ¿Cómo valora la racionalidad de las decisiones que se toman en la empresa?
26. ¿Qué situaciones psicológicas son factor determinante en la toma de decisiones?
27. ¿Qué influencias sociales son factor determinante para la toma de decisiones?

Gracias por su colaboración.



**Anexo N°. 3**

**Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
Encuesta.**

Dirigida a trabajadores de Beneficio Talía S.A.

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

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

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

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

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

- a) Carteles \_\_\_\_\_
- b) Circulares \_\_\_\_\_
- c) Memorándum \_\_\_\_\_
- d) Chat correo electrónico \_\_\_\_\_

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

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

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

- a) Muy frecuentemente \_\_\_\_\_
- b) Bastante frecuente \_\_\_\_\_

- c) Frecuente \_\_\_\_\_
- d) Poco frecuente \_\_\_\_\_
- e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

- a) Memorándum \_\_\_\_\_
- b) Avisos \_\_\_\_\_
- c) Informes \_\_\_\_\_
- d) Circular \_\_\_\_\_
- e) Folletos \_\_\_\_\_
- f) Correos electrónico \_\_\_\_\_
- g) Propuestas \_\_\_\_\_
- h) Cartas \_\_\_\_\_
- i) Carteles \_\_\_\_\_

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

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

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

- a) La Mirada \_\_\_\_\_
- b) La Expresión facial \_\_\_\_\_
- c) La Sonrisa \_\_\_\_\_
- d) Postura Corporal \_\_\_\_\_
- e) Las Manos \_\_\_\_\_

f) La Distancia \_\_\_\_\_

g) Los Tics \_\_\_\_\_

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

a) Imágenes \_\_\_\_\_

b) Video \_\_\_\_\_

c) Sonidos \_\_\_\_\_

d) Audio y video \_\_\_\_\_

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

a) Iluminación insuficiente \_\_\_\_\_

b) Deslumbramiento \_\_\_\_\_

c) Ruido intenso \_\_\_\_\_

d) Distancia entre quienes se comunican \_\_\_\_\_

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

a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás \_\_\_\_\_

b) Sospecha o adversión \_\_\_\_\_

c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo \_\_\_\_\_

d) Timidez \_\_\_\_\_

e) Explicaciones insuficientes \_\_\_\_\_

f) Sobrevaloración de sí mismo \_\_\_\_\_

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

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

b) Trastornos del lenguaje \_\_\_\_\_

c) Memoria deficiente \_\_\_\_\_

d) Estrés \_\_\_\_\_

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

a) Planeación \_\_\_\_\_

b) Presupuestos no aclarados \_\_\_\_\_

c) Periodo insuficiente para ajustarse al cambio \_\_\_\_\_

d) Sobrecarga de información \_\_\_\_\_

e) La propia estructura organizacional \_\_\_\_\_

f) Los circuitos \_\_\_\_\_

g) Redes y patrones de comunicación \_\_\_\_\_

h) Ambigüedad en los status y roles \_\_\_\_\_

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

a) Siempre \_\_\_\_\_

b) Casi siempre \_\_\_\_\_

c) A veces \_\_\_\_\_

d) Casi Nunca \_\_\_\_\_

e) Nunca \_\_\_\_\_

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

a) Siempre \_\_\_\_\_

b) Casi siempre \_\_\_\_\_

c) A veces \_\_\_\_\_

d) Casi Nunca \_\_\_\_\_

e) Nunca \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

\_\_\_ Por criterios establecidos

\_\_\_ Por el costo económico

\_\_\_ Por el costo social

\_\_\_ Por referencias

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

\_\_\_ Por votación

\_\_\_ Por decisiones directa del jefe

**21. ¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas?**

\_\_\_ No verbal

\_\_\_ Verbal

\_\_\_ Audiovisual

**22. ¿Se valoran los resultados obtenidos después de las decisiones tomadas?**

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

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

\_\_\_ Muy efectiva

\_\_\_ Efectiva

\_\_\_ Poco efectiva

\_\_\_ Nada efectiva

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

\_\_\_ Lluvia de ideas

\_\_\_ Reuniones presenciales

\_\_\_ Reuniones electrónicas

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

- Muy racionales
- Racionales
- Poco racionales
- Nada racionales

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

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

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

- Estereotipos
- Prejuicios
- Emociones
- Status
- Género

Gracias por su colaboración.



**Anexo N° 4**

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

**Guía de observación**

Aplicada a la empresa: Beneficio Talía S.A.

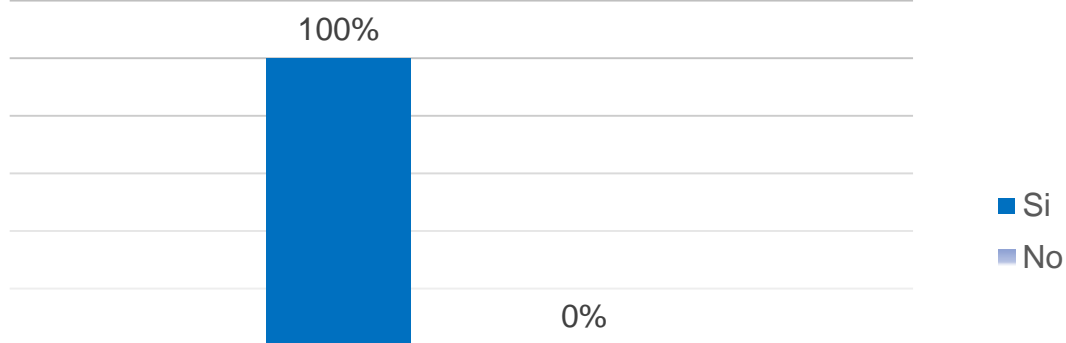
Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en periodo 2019.

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	SI	NO	N/A
• Carteles			
• Circulares			
• Memorándum			
• Chat correo electrónico			
3. Tipos de comunicación escrita que se utilizan en la empresa	SI	NO	N/A
• Memorándum			
• Avisos			
• Informes			
• Circular			
• Folletos			
• Correos electrónico			
• Propuestas			
• Cartas			
• Telegramas			
• Faxes			
• Carteles			
4. Técnicas de comunicación oral que se utilizan en la empresa:	SI	NO	N/A
• a)Entrevista de trabajo			



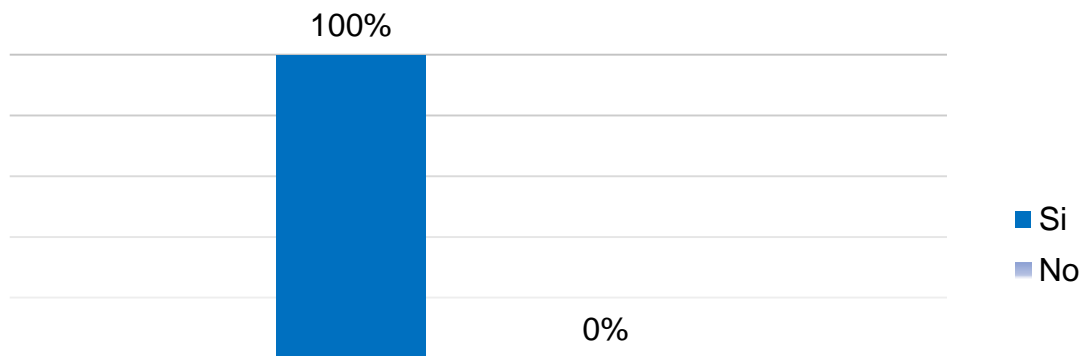
• b)Reuniones			
• c)Asambleas			
• d)Círculos de estudio			
• e)Conferencias			
5. Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa.	SI	NO	N/A
• La Mirada			
• La Expresión facial			
• La Sonrisa			
• Postura Corporal			
• Las Manos			
• La Distancia			
• Los Tics			
6. Medios audiovisuales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

### ANEXO N° 5. ANÁLISIS DEL PROBLEMA



**Fuente:** Autoría Propia (Aleján, Flores & Zeas, 2019) apartir de encuestas aplicadas a trabajadores

### ANEXO N° 6. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS



**Fuente:** Autoría Propia (Aleján, Flores & Zeas, 2019) apartir de encuestas aplicadas a trabajadores.