



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MONOGRAFÍA

Para optar al grado de Licenciados en Administración de empresa

TEMA.

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A (MYC) de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019.

AUTORES

Br. Alba Nubia Suazo Gutiérrez.

Br. Armando Javier Anduray Vargas.

TUTOR

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 11 de Noviembre del año 2019



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MONOGRAFÍA

Para optar al grado de Licenciados en Administración de empresa

TEMA.

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A (MYC) de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019.

AUTORES

Br. Alba Nubia Suazo Gutiérrez.

Br. Armando Javier Anduray Vargas.

TUTOR

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 11 de Noviembre del año 2019

TEMA.

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A (MYC) de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente **a Dios**, por ser el inspirador y darnos la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseado, además de su infinita misericordia, bondad y amor hacia nosotros.

A nuestros padres, por su amor, y por darnos ese acompañamiento en cada etapa de nuestras vidas, enseñarnos el valor de todo, e incentivarnos a apreciar lo que tenemos y luchar contra todo obstáculo para lograr nuestras metas, culminando con éxito una etapa más de nuestras vidas.

A nuestros maestros, que en todo momento nos instruyeron en cada una de las materias la cual significaba un reto para nosotros y logramos sobrepasar con éxito, especialmente al profesor Pedro José Gutiérrez Mejía quien a pesar de tener tanto trabajo ha ofrecido su precioso tiempo, dedicación y esmero para instruirnos y guiarnos en la elaboración de este tan valioso trabajo investigativo que será el que nos brinde el honor del título: Licenciado en Administración de Empresas.

A nuestros hijos, por ser el motor que nos impulsa a salir adelante y no rendirnos a pesar de tener la responsabilidad de ser: padres, esposo y esposa, hijos, trabajadores y estudiantes al mismo tiempo, son ellos quienes nos inspiran a dar este paso tan importante para nosotros.

Alba Nubia Suazo Gutiérrez

Armando Javier Anduray Vargas

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Queremos agradecerle, porque nos ha guiado por el camino del bien, dándonos la sabiduría e inteligencia necesaria para poder coronar con éxito esta etapa tan importante de nuestras vidas. “A ti señor debemos este triunfo”.

A nuestros familiares y amigos, Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, valores y motivación constante con lo cual nos enseñaron que nunca se debe dejar de luchar por lo que se desea alcanzar.

Al personal que labora en UNAN FAREM Matagalpa, Debemos un agradecimiento por esa labor tan importante que ejercen todos ellos en esta institución, desde los administrativos que con su trabajo permiten que todo marche bien, los maestros que brindan el pan del saber, hasta el personal de limpieza y jardineros que con su excelente faena nos brindan un ambiente limpio y agradable para recibir la enseñanza.

Al movimiento estudiantil UNEN, Quienes se dedican a luchar por nuestros derechos estudiantiles haciéndolos valer, y reflejándolos con la buena administración, control y entrega del 6% del presupuesto anual que otorga el gobierno a la comunidad universitaria, haciendo efectivo nuestro derecho.

Al pueblo de Nicaragua, Agradecemos por el pago efectivo de sus impuestos, de los que se deriva 6% al sector universitario, y hacer posible con esto que recibamos la enseñanza y podamos coronar con éxito nuestra carrera.

Empresa Mercadeo y Comunicación S.A, del departamento de Managua, por permitirnos el acceso a sus instalaciones e interactuar con sus colaboradores, quienes forman parte de esta investigación, especialmente a la Lic. Lisette García gerente general, quien brindó disposición y apoyo a esta investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM – MATAGALPA

CARTA AVAL DE TUTOR

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Monografía, presentado por los Bachilleres: Alba Nubia Suazo Gutiérrez, carné # 14065989 y Armando Javier Anduray Vargas carné #13061105, con el Tema: La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A (MYC) de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019, se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Mercadeo y Comunicación S.A

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 Licenciado en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 30 días del mes de octubre del año 2019.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

RESUMEN

Esta investigación aborda el tema de: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa mercadeo y comunicación S.A, de la ciudad de Managua durante el segundo semestre del año 2019.

Mercadeo y Comunicación es una empresa que pertenece al Holding (sociedad) de empresas llamadas Mercacom que agrupa a agencias de publicidad y empresas de Mercadeo y Outsourcing (subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización), dicha empresa presta sus servicios de Mercaderistas (Display) e impulsadoras de productos en todo el país a empresas como Nestlé de Nicaragua y Colgate Palmolive.

La investigación tiene como propósito, analizar la comunicación y el proceso de toma de decisiones de la empresa Mercadeo y Comunicación S.A, hoy en día la comunicación gerencial se presenta como uno de los factores más importante en la toma de decisiones.

La comunicación gerencial es considerada una de las oportunidades de éxito para las empresas en la actualidad, de esta depende en gran manera la forma en que se lleguen a tomar las decisiones, por la disposición de la información pertinente y la racionalidad de la misma.

En esta empresa la comunicación más frecuente es la No verbal y audiovisual debido al giro de la empresa, se destacan barreras físicas como distancia entre quienes se comunican barreras fisiológicas como el estrés que impiden que la comunicación llegue con claridad y precisión; así mismo se practican técnicas grupales de toma de decisiones como las reuniones presenciales, pero al final la alternativa es seleccionada por decisión directa del jefe.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN	iv
CAPITULO I	1
1.1 Introducción	1
1.1.2 Planteamiento del Problema	3
1.1.3 Justificación	4
1.1.4 Objetivos	5
CAPITULO II	6
2.1 Marco Referencial	6
2.1.1 Antecedentes	6
2.1.2 Marco Teórico	8
2.1.2.1 Comunicación gerencial	8
2.1.2.1.1 Tipos de comunicación	8
2.1.2.1.2 Barreras de la comunicación	15
2.1.2.1.2.1 Tipos de barreras	16
2.1.2.2 Toma de decisiones	18
2.1.2.2.1 Tipos de toma de decisiones	19
2.1.2.2.2 Proceso de la toma de decisiones	20
2.1.2.2.3 Técnicas para la toma de decisiones	25
2.1.2.2.3.1 Tipos de técnicas	26
2.1.2.2.4 Los factores que influyen a la toma de decisiones	27
CAPITULO III	30
3.1. Diseño Metodológico	30
3.3.1 Tipo de estudio	31
3.1.2 Población y Muestra	34
3.1.2 Métodos técnicas e instrumentos	36
CAPITULO IV	41
4.1 Análisis y Discusión de Resultados	41

CAPITULO V	76
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones	77
5. 3 Bibliografía	78
Anexos	79

CAPITULO I

1.1 Introducción

La presente investigación se refiere a La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A, de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019.

Esta investigación estará motivada por el interés en lograr una mejor comprensión del papel que desempeña la comunicación, dentro del proceso de toma de decisiones en la empresa para lograr sus objetivos corporativos.

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor que debe entenderla. Esta definición es la base para el modelo del proceso de comunicación. El modelo también le presta atención al ruido, que interfiere con una buena comunicación, la transición del mensaje el receptor del mensaje”. (Koontz Harold, 2007, pág. 350).

Una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de cual se realiza las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin en este sentido, una decisión es un proceso de alternativas frente a un proceso que demanda una acción. (Torrez & Sierra Arango, 2013).

El presente trabajo se realiza con el propósito de ampliar conocimientos sobre la comunicación y la toma de decisiones, es por ello que se realizó una investigación bibliográfica, para encontrar bases científicas sobre estas variables que juegan un papel muy importante en la organización.

Esta investigación esta seccionada en cinco capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se da inicio con una pequeña introducción y es donde se plantea el problema y se justifica la investigación del tema, así mismo se redactan los objetivos en base a lo que se pretende investigar.

Capítulo II: Se detalla los antecedentes relacionados al tema, que sirvieron para ampliar conocimientos de estas dos variables de estudio, igualmente se emplea el marco teórico en donde se especifican los rasgos importantes del tema en estudio para después analizarlos, terminando con las preguntas directrices.

Capitulo III: En este capítulo se describe el diseño metodológico de la investigación, detallando el enfoque, tipo de estudio, diseño, población y muestra, de igual manera métodos, técnicas e instrumentos que forman parte de esta investigación.

Capitulo IV: Este capítulo corresponde al análisis y discusión de resultados, esta es la base de la aplicación de los instrumentos de tipo cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista y observación directa) hacia la empresa que se plantea, obteniendo datos que son procesados para obtener un resultado.

Capítulo V: En este capítulo abarca las conclusiones en base a los resultados obtenidos, de igual forma se brindan recomendaciones basadas a las conclusiones, se plantea la cita bibliográfica del presente trabajo.

1.1.2 Planteamiento del Problema

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, ya que es una herramienta clave para toda organización, siendo primordial en la cohesión de las misma, sin embargo, hay que recordar que la comunicación tiene que ser directa ya que solo así posibilita funciones de mando efectivas.

La comunicación es la base de la toma de decisiones, por lo tanto esta debe ser clara y efectiva, sus procesos se deben llevar a cabo de manera formal. Las herramientas que se usan para que esta fluya con claridad juegan un papel muy importante, se debe recordar que en estos tiempos se utilizan diferentes medios de comunicación tales como: whatsApp, redes sociales, correo electrónico, medios escritos, verbales y no verbales, de los cuales no todos cuentan con la formalidad requerida causando que la información sea manipulada y mal interpretada ocasionando toma de decisiones las cuales no son reversibles y muy difícilmente replicables, donde se involucran riesgos y sus efectos se ven a largo plazo y tienen un impacto relevante en la supervivencia de la empresa.

Sin una buena comunicación será muy difícil poder tomar las decisiones correctas que aporten al funcionamiento idóneo de la empresa.

Por lo que en la presente investigación se estudia la comunicación y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A de la ciudad de Managua, durante el segundo semestre del año 2019 y de esta manera brindar aportes significativos a la mejora de estas.

A consecuencia de esto se manifiesta la siguiente pregunta:

¿Cómo se da la comunicación y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A?

1.1.3 Justificación

La presente investigación abarca la Comunicación y la Toma de Decisión de la empresa Mercadeo y Comunicación de Nicaragua de acuerdo con la teoría abordada por los autores y el que hacer de la empresa.

El presente trabajo se realiza con el propósito de ampliar conocimientos sobre la comunicación y la toma de decisiones, es por ello que se realizó una investigación bibliográfica, para encontrar bases científicas sobre estas variables que juegan un papel muy importante en la organización.

Esta temática es de gran importancia, ya que propone la acción referida a la comunicación, para analizar e interpretar los aspectos particulares y manejables de la empresa en el entorno concreto de la comunicación y la toma de decisiones, así mismo determinar el funcionamiento de la misma.

Este trabajo investigativo servirá primeramente a la empresa Mercadeo y Comunicación S.A para que pueda visualizar su situación y si fuese necesario tomar medidas, también servirá como base de material de apoyo a docentes, igualmente a estudiantes que estén cursando las asignaturas de: Metodología de la investigación, Investigación Aplicada y a punto de culminar su carrera, con esto reafirmar su nivel de formación, al público en general que quieran obtener conocimientos más detallados que les pueda beneficiar en la marcha de su profesión, al ser parte de las fuentes bibliográficas de la biblioteca Rubén Darío de la UNAN, FAREM - Matagalpa.

1.1.4 Objetivos

Objetivo General

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A, durante el segundo semestre 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 de la empresa.

CAPITULO II

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Antecedentes

Sobre temas relacionados con esta investigación se encontraron algunos antecedentes de gran importancia que sirvieron de guía, y ayudaron a obtener una idea más concreta, proporcionando información sobre las variables en estudio y su relevancia en el entorno organizacional, los cuales son los siguientes:

En Málaga España, se encontró una Tesis doctoral que se titula: La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, tiene como objetivo: Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.) Concluyendo que La información al servicio de las organizaciones ha pasado en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso aplicación y proyección de la información.(Aguilar, 2007)

En la Habana Cuba se encontró una tesis doctoral que se refiere al tema: Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas, planteándose como objetivo: Proponer un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información Cubanas, obteniendo como conclusión: El modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana se concibe teniendo en cuenta los componentes particulares de la toma de decisiones: Situación-Problema, Información, Individuo, Elementos Conceptuales. A partir de estos se conforman y representan las tres dimensiones que permiten esbozar los componentes fundamentales que caracterizan este fenómeno, así como las relaciones que se establecen entre ellos. (Yunier, 2014).

Existe una Tesis en Guatemala Quetzaltenango que trata de: Toma de decisiones y productividad laboral, que plantea como objetivo: Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. En donde concluye que: Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.(Morales C. I., 2014)

En Nicaragua se encontró una Tesis para obtener el título de Licenciado. En comunicación social en donde se refiere a: Diagnóstico de comunicación interna del secretario de ONGs Internacionales en Nicaragua planteándose como objetivo: Identificar los canales de comunicación interna utilizados por el secretario de ONGs Internacionales, obteniendo conclusiones como: La comunicación entre el secretario y sus miembros es ascendente y no verbal: en el proceso de comunicación del secretario el emisor consta de la secretaria ejecutiva. Esto hace que el proceso comunicativo sea vertical.(Rodríguez G. H., 2014).

En la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa Se encontró un seminario de gradación cuyo tema es: Influencia de la comunicación y liderazgo en el clima laboral del área de recaudación de la alcaldía municipal de Matagalpa, en el periodo 2013. En donde plantean en uno de sus objetivos: Identificar los flujos de comunicación y estilos de liderazgo, en el clima laboral en el área de recaudación de la alcaldía de Matagalpa. Concluyendo que: El clima laboral está influenciado por la falta de conocimiento de los flujos de comunicación, y el estilo de liderazgo que no está en correspondencia con las políticas y estrategias.(López, 2014)

Estos antecedentes ayudaron a obtener una visión más clara sobre la importancia de la comunicación para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, de igual forma se plantea que las decisiones dentro de la empresas tiene gran impacto en la productividad laboral, citas bibliográficas encontradas dentro de estos antecedentes ayudaron a enriquecer esta investigación.

2.1.2 Marco Teórico

2.1.2.1 Comunicación gerencial

La comunicación gerencial es el factor fundamental de las relaciones humanas. Por lo tanto los gerentes que se preocupan por el clima organizacional, por mejorar la productividad de la empresa han comprendido que deben fortalecer la comunicación en su organización para lograr el autodesarrollo. (Commons, 2009)

Por lo tanto, la comunicación gerencial debe ser una de las bases para lograr el alcance de sus objetivos y metas corporativas, ya que es fundamental para las relaciones entre empleador y empleado.

Por otra parte, la comunicación gerencial es importante en las empresas, esta se da a la tarea de convertir el conocimiento y la información en factor productivo para el desarrollo de la misma.

2.1.2.1.1 Tipos de comunicación

Más allá del esquema básico del proceso de transición de un mensaje existen distintos tipos de comunicación, pues los emisores pueden ser diferentes y la información que se envía y el canal por el cual circula esta también. (Corbin, 2017)

No obstante, la comunicación tiene un sentido muy amplio en base al entorno que se desarrolle, pueden existir muchos emisores o solo uno, los cuales interpretan la comunicación de maneras distintas, en esto influirán los canales que se utilicen para enviar información.

Vinculado al concepto anterior: En las empresas se utilizan varios tipos de comunicación que irán en dependencia de la actividad económica a la que estas se dedican, los canales de comunicación que utilizan se apegan al segmento de mercado al que dirigen su servicio.

a) **Comunicación interpersonal**

Es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próxima y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata.(Aguero, 2010)

Sin duda este tipo de comunicación requiere presencia física entre el emisor y el receptor, esta comunicación es objeto de estudio para varios ya que no se explican cómo dos personas pueden comunicarse mediante gestos, señas o señales.

En relación a la comunicación interpersonal, en las empresas esta comunicación muchas veces es aplicable en el área de recursos humanos, cuando realizan entrevistas de trabajo el emisor siempre está observando al receptor los gestos y señas que realiza al momento de contestar la pregunta en cuestión.

✓ **Interpersonal directa**

Comunicación interpersonal directa es aquella que se da cara a cara sin intermediarios, y es superior a la comunicación social, por que el ser humano puede controlar el contenido y el transcurso de la comunicación.(Baena Paz & Montero Olivares, 2014, pág. 58)

Tal como el autor refiere, este tipo de comunicación se da cuando existe un traspaso de información cara a cara y hay una respuesta inmediata, es decir, los involucrados generalmente se comunican de manera retroactiva, existe una retroalimentación.

Igualmente, esta comunicación debería estar presente muy a menudo en las empresas por la naturaleza de sus servicios, al trabajar directamente con el Recurso Humano.

✓ **Interpersonal indirecta**

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

Según la afirmación anterior la comunicación interpersonal indirecta es aquella que no se da en el mismo tiempo, es decir, no existe una respuesta inmediata de la contraparte, lo que lleva a la conclusión que esta se da a través medios físicos o digitales los cuales pretenden hacer llegar un mensaje sin esperar su inmediata retroalimentación.

Este tipo de comunicación se da en las empresas, puede existir muchas veces por la necesidad o el factor distancia, aunque la respuesta no se pueda obtener en el menor tiempo posible, pero si el mismo sentido del objetivo o problema a resolver.

b) Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se refiere a la comunicación que ocurre dentro de las empresas y de las empresas hacia afuera. También recibe el nombre de comunicación corporativa. (Corbin, 2017).

Como resultado, la comunicación organizacional es aplicable en las organizaciones y tiene un alcance tanto interno como externo, su finalidad se relaciona con logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

Sin duda la comunicación organizacional se desarrolla no solo en el ambiente interno de las empresas, sino también en el ambiente externo en el cual se busca mantener las relaciones interinstitucionales a fin de formalizar alianzas, desarrollar proyectos o estrategias de mercado.

✓ **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información especialmente noticias desfavorables. (Koontz Harold, 2004, pág. 601).

Sin duda la comunicación ascendente es de vital importancia y tiende a no llegar hasta su destino tal como se plasmó debido a los canales de jerarquía por los que esta pasa hasta llegar a su destino final. (De abajo hacia arriba).

Así mismo este tipo de comunicación es fundamental en las organizaciones, esta debería funcionar de una manera más clara y precisa para posibilitar funciones de mando más efectivas.

✓ **Comunicación descendente**

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmosfera autoritaria. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 600)

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

Así mismo, esta comunicación es común que se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando, todas las organizaciones están expuestas a esta situación.

✓ **Comunicación horizontal**

La comunicación Horizontal fluye entre personas de iguales o similares niveles organizacionales. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 602).

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

Lo anteriormente expuesto, muestra que en las organizaciones esta comunicación esta presente en el día a día de sus actividades, para la mejora de la efectividad de sus funciones.

✓ **Comunicación diagonal**

Esta comunicación fluye entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 602).

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

Así mismo, la comunicación diagonal se basa en intercambiar informacion entre distintos departamentos de la organización y de esta manera todos los miembros de la empresa trabajen en base a la misma visión y misión.

c) La comunicación administrativa

La comunicación administrativa es la encargada de obtener la información necesaria para desempeñar las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, una revisión somera de los sistemas de comunicación administrativa revela que muchas veces los administradores carecen de información vital para la toma de decisiones, o bien que reciben demasiada información que los sobrecarga. (Koontz Harold, 2007, pág. 354)

A pesar del esfuerzo que realiza la administración por procesar la información recibida ya sea esta mucha o demasiado poca, es la base de la toma de decisiones que realizan en el día a día, en función de logros, metas y objetivos corporativos.

Mientras tanto los gerentes de las empresas deberían seleccionar la información de una manera sencilla. Debido a que esta es la encargada de apoderarse de la comunicación adecuada y aplicar los procedimientos necesarios.

✓ Comunicación escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de que deja registros, referencias y defensas legales. Las desventajas son que los mensajes escritos acumulan montañas de papel, muchas veces están mal expresados por deficiencias de sus redactores y no reciben una retroalimentación inmediata. (Koontz Harold, 2007, pág. 354)

En consecuencia, la comunicación escrita es de gran importancia ya que se puede usar como prueba en términos legales, brinda sentido y seguridad, mas sin embargo se debe tener especial atención a la escritura correcta para que el lector tenga mayor comprensión.

En este sentido se agrega que, la habilidad de comunicarse por escrito en forma clara y eficaz es una competencia necesaria para las empresas, en la mayoría

de los niveles y funciones de las organizaciones. Un escrito eficaz puede contribuir a optimizar el proceso de toma de decisiones.

✓ **Comunicación oral**

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible el rápido intercambio con realimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto puede ser notado. Las reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas. La desventaja más obvia es que no siempre ahorra tiempo. . (Koontz Harold, 2007, pág. 354).

Si bien es cierto la comunicación oral es una manera rápida de obtener la información necesaria y para dar respuesta inmediata a lo expuesto este tipo de comunicación tiene sus ventajas y desventajas, y no se puede dejar constancia de esta.

De igual manera la comunicación oral puede ser un factor muy importante en las empresas por lo que se da un intercambio de información con una respuesta inmediata, sin embargo presenta una desventaja que no queda constancia o evidencia sobre lo que se quiere comunicar.

✓ **Comunicación no verbal**

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

La afirmación anterior indica que la comunicación no verbal puede verse o entenderse como el conjunto de acciones que definen las expresiones corporales, las cuales hablan por sí solas y envían un mensaje a las demás personas, dicho mensaje puede o no ser congruente con el lenguaje verbal, llegando a ser mucho más receptiva para las demás personas.

En las empresas este tipo de comunicación se implementa al momento de querer interpretar una información y no todos los presentes son competentes para esta, ya que con una mirada o expresión facial se puede comprender que es lo que se quiere comunicar. Este tipo de comunicación pone al descubierto el criterio del emisor ante el receptor.

✓ **Comunicación audiovisual**

La Comunicación Audiovisual se vale de medios tecnológicos para transmitir la información, de los cuales, podemos distinguir a los tradicionales, como son el radio, la televisión y el cine. E incluir al internet y los videojuegos que son los más recientes., (Aragon, 2017).

No obstante, la comunicación audiovisual es la encargada de transmitir mensajes por medio del oído y de la vista, no es necesario que el emisor y el receptor tengan contacto físico, la idea es que existan un sin número de receptores.

Igualmente, las organizaciones utilizan la comunicación audiovisual para llegar a su mercado meta de compradores, y de esta manera promocionar sus productos o servicios.

2.1.2.1.2 Barreras de la comunicación

Aunque el receptor reciba el mensaje y de verdad se esfuerce para decodificarlo, existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Estos obstáculos actúan como ruido o barreras para la comunicación y surgen ya sea del entorno físico (como los sonido del radio de un compañero que estorba una conversación telefónica). (Newstrom, 2011, pág. 54).

Lo anteriormente expuesto aclara que la comunicación tiene barreras que dificultan la comprensión de la misma, tales barreras son difícil de controlar por los actores de la información, influye el entorno y las condiciones en las que se desarrolle.

Así mismo en el ambiente administrativo es muy frecuente que estas barreras de comunicación interfieran en la fluidez de la información, y conlleven a que las actividades no se desarrollen tal como fueron orientadas.

2.1.2.1.2.1 Tipos de barreras

a) Barreras Físicas

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el que tienen lugar. Una barrera física común es la distorsión causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio.(Newstrom, 2011, pág. 54).

Como resultado de las barreras físicas, la información se pierde o llega al receptor entrecortada, obligando al emisor a repetirla y genera mucha pérdida de tiempo. Las barreras físicas se pueden controlar encontrando el lugar adecuado para la transferencia de esta.

Sin embargo, en las empresas difícilmente se pueden controlar las barreras físicas debido al entorno externo e interno en la que se desarrollan las labores, este tipo de barrera generan pérdida de tiempo.

b) Barreras Psicológicas.

Representan la situación Psicológica particular del emisor y receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) (Donato, 2012).

Todas estas razones contribuyen a crear barreras Psicológicas, dichas barreras muchas veces no son controlables tanto por el emisor como del receptor y desatan conflictos emocióneles o pasionales.

Por otra parte, en el ámbito empresarial estas barreras Psicológicas interfieren en una comunicación sana, y dificultan la relación entre un equipo de trabajo, por esta razón es necesario identificarlas y aprender a controlarlas.

c) Barreras Fisiológicas.

Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales). (Donato, 2012).

En relación a lo antes mencionado, un ejemplo de esta barrera fisiológica podría ser el de un trabajador; y que llegue alguna persona a pedirle información y no la pueda brindar por tener alguna incapacidad como el que no escuche o el que no pueda ver.

En este sentido las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a este tipo de barreras fisiológicas, y aprender a dirigirse a estas personas mediante un tipo de comunicación especializada, debido a la naturaleza del mercado en el que se desarrollan.

d) Barreras Administrativas.

Son las que se originan en estructuras originales inadecuadas, mala planeación y deficiente de los canales. (Donato, 2012).

Así mismo, las barreras administrativas suelen tener solución revisando los manuales de procedimiento y adaptarlos a la resolución de estas barreras.

En este sentido de barreras Administrativas juegan un papel muy importante los gerentes de empresa debido a que son los encargados de la planeación y organización de los métodos aplicables en la organización.

2.1.2.2 Toma de decisiones

Una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de cual se realiza las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin en este sentido, una decisión es un proceso de alternativas frente a un proceso que demanda una acción. (Torrez & Sierra Arango, 2013).

Según lo antes mencionado la toma de decisión es un proceso que se realiza bajo una serie de actividades las cuales están con el fin de organizar y dar alternativas para cambios a la empresa.

Dicho brevemente la toma de decisiones es un proceso que implica una sucesión de acciones de acuerdo a las fases que se desarrollan dentro de la empresa, que se rigen bajo un proceso.

2.1.2.2.1 Tipos de toma de decisiones

a) Programadas

Las decisiones programadas son aquellas tomadas de acuerdo con una política regla o procedimiento. Toda organización tiene políticas escritas y no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes, hay procedimientos sistemáticos para resolver problemas comunes. (Stoner James, 1994, pág. 270)

Es decir, las decisiones programadas son aquellas cuyo procedimiento se encuentra establecido y cuya ejecución obedece a un cronograma, son repetitivas y rutinarias, son tácticas, de corta duración y de efecto inmediato.

Dentro de ese marco, los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas dentro de las organizaciones, las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto empresarial.

b) No programadas

Son aquellas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo con una decisión no programada. (Stoner James, 1994, pág. 271)

Según el autor Las decisiones no programadas involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

Como su nombre lo indica las decisiones no programadas son aquellas que no están programadas, ocurren como resultado de la interacción de la empresa con el entorno, son espontaneas, estocásticas, de carácter táctico y de efecto inmediato o de largo plazo.

2.1.2.2.2 Proceso de la 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 las decisiones.(Robbins & Coulter, 2014)

La confirmación del autor expresa que para llegar a tomar una decisión hay que realizar un proceso secuencial de paso a paso, para poder obtener resultados positivos.

El proceso de toma de decisiones es esencial en las empresas, ya que se da ordenadamente para lograr resultados creíbles y así tomar una decisión correcta de acuerdo al problema que se presente es ese momento.

a) Planteamiento del problema

Detectar un problema no se puede separar del momento histórico en que los gerentes toman decisiones” (Stoner, Edward, & Daniel, 1996, p. 262)

El autor en esta afirmación da a entender que en las empresas para llegar a tomar una decisión se tiene primero que detectar el problema, analizarlo y resolverlo con la decisión correcta.

Para las empresas la toma de decisión tiene que partir de las afectaciones que esté generando un problema, planteándolo, analizándolo y formulando las decisiones para que al final tomen la más indicada que acabe con la raíz del problema que surgió.

✓ **Problema**

Problema es una “situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas” (Stoner, Edward, & Daniel, 1996, p. 262)

Haciendo referencia a este concepto, un problema es un obstáculo que genera retrasos dándose al momento de realizar algunas funciones o tareas ya sean programadas o no, afectado de esta manera poder alcanzar los objetivos propuestos.

Considerando lo anterior los problemas surgen en cualquier momento y también en cualquier circunstancia tratando de afectar el funcionamiento normal de las empresas.

✓ **Síntomas del problema**

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

Los síntomas son particularidades de algo general, en el caso de un problema los síntomas pueden ser de manera diminuta pero detrás de eso diminuto puede existir e ir generando una afectación mayor.

En muchas ocasiones, los problemas no se logran detectar en tiempo y forma porque se presentan y aparentan como inconvenientes de menor afectación, sin embargo, son síntomas que pueden estar generando afectaciones constantemente creando al final un problema de gran magnitud.

b) Determinación de los criterios de decisión

Son parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema”. (Robbins & Coulter, 2014).

Según los autores son medidas o puntos importantes que ayudan a la agilidad de llegar a tomar una determinada decisión para resolver el problema encontrado de la manera más adecuada.

En otras palabras, en las empresas es muy importante y necesario plantear los criterios a valorar para obtener así la respuesta adecuada al problema que se está tratando en ese momento.

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).

Los autores en su concepto dan a entender que todos los criterios planteados a tomarse son importantes, pero se deberán clasificarse de acuerdo al peso que puedan tener al momento de tomar alguna decisión.

Los criterios planteados en todas las empresas son de importancia, será necesario que estos criterios sean clasificados de acuerdo a la magnitud que esto tengan al momento de tomar una decisión para dar respuesta a un problema.

d) Desarrollo de 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).

Los autores indican que las alternativas pueden ser los resultados del planteamiento y estudio de los criterios, generándose una lista enumerada por estas alternativas.

En las empresas los criterios juegan su papel importante, ya que de acuerdo a estos se logra enumerar cierta cantidad de alternativas para posteriormente continuar con su análisis.

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).

Con la afirmación anterior refiere que de la lista de las alternativas obtenidas se debe proseguir al siguiente paso que es analizarlas, basándose en los criterios obtenidos anteriormente.

El análisis de las alternativas es de gran importancia y de concentración delicada ya que con esta se pretende evaluar y optar por la más idónea, la que aporte al mejoramiento del problema.

f) Selección de una alternativa

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

En este caso los autores hacen mención del sexto paso que es después de haber realizado el análisis de las alternativas enlistadas se debe hacer selección de la más idónea considerada.

De acuerdo a las alternativas enlistadas el gerente de la empresa deberá elegir y seleccionar la más idónea basándose en los criterios y en el análisis realizado de cada alternativa.

g) Implementación de la alternativa

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

En otras palabras lo que los autores indican es que después de haber seleccionado la alternativa hay que ponerla en práctica, pero para eso primero se tendrá que darlo a conocer a las áreas o individuos que dicha decisión pueda afectarles.

En este caso antes de concluir con el proceso se tendrá que poner en práctica la alternativa seleccionada, siendo informada por el gerente de la empresa a todas las áreas donde crea que dicha decisión pueda afectar directa o indirectamente.

h) Evaluación de la eficiencia de la decisión

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).

Los autores refieren que en este último paso es evaluar el resultado final que se obtuvo con la decisión que se tomó, de acuerdo a los criterios, las alternativas y el análisis de las mismas, si se demuestra que el problema no está resuelto se tendrá que analizar nuevamente.

Al final de poner en práctica todos los pasos del proceso de toma de decisiones el gerente de la empresa evaluará si la decisión que tomo a dado resultado, si logro resolver el problema que se había generado. De lo contrario este tendrá que analizar nuevamente la problemática y buscar donde está el error.

2.1.2.2.3 Técnicas para la toma de decisiones

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

Según el autor refiere que existen técnicas que facilitan un mejor análisis de los problemas tomando la decisión correcta, dándole solución a la problemática con una manera creativa y original.

Las técnicas en las empresas son herramientas fundamentales al momento de tomar una decisión, ya que ayudan al gerente a resolver una problemática que este incidiendo en su empresa, poniendo en práctica estas técnicas se puede resolver un problema en su totalidad.

2.1.2.2.3.1 Tipos de técnicas

a) Técnicas individuales

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

En este caso el autor expresa que este tipo de técnica la puede poner en práctica una persona que suele ser individualista, que las decisiones las puede tomar porque cree que puede ser lo correcto o por una corazonada.

Este tipo de técnica se puede implementar en algunos casos de problemas de menor incidencia, pero puede que la técnica tomada no de los resultados esperados por que puede ser que el gerente haya actuado por intuición o por opinión propia.

b) Técnicas grupales

El patrón de una toma de decisiones que se pone de manifiesto en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con cuidado la información pertinente para tomar una decisión. (George & Jennifer, 2014).

El autor manifiesta que es una técnica que facilita enormemente una toma de decisión, ya que se genera un grupo de individuos con diferentes ideas, diferentes propuestas y hasta con las mismas soluciones.

En las empresas, esta técnica debería ponerse en práctica continuamente, ya que facilita grandemente a la gerencia y a su equipo de trabajo actuar al momento de que necesiten tomar una decisión sobre un problema en la empresa, ya sea de mayor o menor magnitud.

2.1.2.2.4 Los factores que influyen a la toma de decisiones

Los factores que influyen dentro de la toma de decisiones son una completa investigación para que ejerzan autoridad sobre las decisiones organizativas ante las percepciones y de las diferentes personalidades ante los factores que existen. (Montescas, 2012).

Así mismo, cuando se lleva a cabo una toma de decisión ya existen, factores que afectan a la toma de decisiones y al que toma las decisiones, siendo estos muy relevantes en su aplicación.

Atendiendo a estas consideraciones, en las empresas pueden existir muchos factores que influyan en una decisión, al final se debe considerar la estabilidad de la organización dentro del mercado antes de tomar la decisión.

a) Factores racionales.

El factor racional significa no emplear las emociones en absoluta alternativas para alcanzar el mejor resultado potencial. (Jago, 2006)

Según el autor, los modelos racionales para tomar decisiones requieren un proceso conector dónde cada paso sigue al siguiente en un orden lógico.

Lo anteriormente expuesto, se refiere a que está basado en el pensamiento y las alternativas dentro de la empresa para alcanzar el mejor resultado potencial, las empresas deben tomar la decisión que sea mejor para la organización sin involucrar los sentimientos.

b) Factores psicológicos

En este factor se identifican las fuerzas y debilidades de la empresa cantidad, calidad y recursos. Son aquellos que la empresa puede cambiar o mejorar Dentro de los factores psicológicos. (Jago, 2006).

El autor expresa que en la toma de decisiones implica en gran manera la perspectiva del individuo decisor, su criterio, actitud, conocimientos, destreza, experiencia, confianza y forma de pensar hace parte de la elección de alternativas que a él personalmente le parezca conveniente.

En cuanto a las emociones, experiencias, percepción del problema u oportunidad y valores personales el decisor o gerente va a elegir la alternativa que a él como individuo le parezca correcta y cumpla con sus expectativas para el logro de los objetivos organizacionales.

c) Influencias sociales

Influye en gran medida sobre los procesos de toma de decisiones. Cuanto mayor es la experiencia dentro de la sociedad, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.(Álvarez, 2014).

Con lo antes mencionado este factor se enfoca directamente a las situaciones sociales que se enfrentan mediante experiencias para cometer el mínimo error posible y obtener una satisfacción.

Las influencias sociales son de gran utilidad en la toma de decisiones de las empresas, estas conllevan a conocer el medio en donde interactúa la organización, el conocimiento sobre soluciones para problemas similares puede llevar al éxito de la decisión correcta

2.2 Preguntas directrices

¿Cómo son los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la empresa?

¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen?

¿Cómo está la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa?

CAPITULO III

3.1. Diseño Metodológico

a) Tipo de enfoque de la investigación es cuantitativo, con elementos cualitativos

Enfoque Cuantitativo: Parte del estudio del análisis de datos numéricos, a través de la estadística, para dar solución a preguntas de investigación y refundar o verificar una hipótesis.(Benavidez, 2015)

Según lo que infiere el autor el enfoque cuantitativo se refiere al estudio de datos numéricos estadísticos, para obtener respuestas de la población a preguntas específicas.

En la presente investigación cuantitativa, se usan estos datos, partiendo de la utilización de fórmula para calcular la muestra y así mismo aplicar encuesta planteada sobre la temática de estudio para la obtención de resultados.

Enfoque Cualitativo: Parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales. (Benavidez, 2015).

Según el autor, una investigación cualitativa recolecta datos basados en la observación y respuesta a preguntas abiertas, de esta forma interpretar de manera visual y descriptiva para la posterior interpretación de significados.

De esta forma, esta investigación posee elementos cualitativos debido a que se acudió a instrumentos de tipo descriptivo tales como: observación directa y entrevista al gerente, para estudiar la realidad en su contexto natural, se busca interpretar el objeto de estudio de acuerdo con las personas implicadas.

Como se puede afirmar esta investigación es cuantitativa, ya que se hace uso de datos recolectados por encuestas y procesados por métodos estadísticos y expresados en términos porcentuales a través de gráficos, además se plantea que tiene elementos cualitativos, obtenidos a través de entrevistas y aplicación de guía de observación, que aportan datos cualitativos que complementan la información obtenida de tipo cuantitativa al momento del análisis y discusión de resultados.

3.3.1 Tipo de estudio

Esta investigación por su nivel de profundidad es de tipo descriptiva

Según su nivel de profundidad esta es una investigación de tipo descriptivo. Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003) “una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.”

Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.(Catarina, 2010)

Según los autores antes mencionados, se puede expresar que la investigación descriptiva trata de describir y especificar partes importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que componen a una variable que se encuentra en estudio para su posterior análisis.

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

Según su diseño esta investigación es no experimental

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

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

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

De acuerdo a su extensión en el tiempo esta investigación de corte transversal

Cuando el periodo 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. (Valinda & Sequeira, 2009).

La investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Los estudios con este tipo de diseño ofrecen resultados más descriptivos que experimentales.(Montano, Lifeder.com, 2018).

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

De acuerdo a lo expresado por los autores anteriormente, lleva a concluir que: Según su amplitud esta investigación es de corte transversal debido a que se enmarca en un periodo de tiempo es; el segundo semestre del año 2019, de igual forma analiza datos y ofrece resultados más descriptivos que experimentales.

Esta investigación es una investigación aplicada

Según, (Rodríguez , 2018). Una investigación aplicada busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, con idea de consolidar el saber”

Investigación Aplicada, se trata de un tipo de investigación centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, por consiguiente, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico. (Mimenza, 2017).

Según lo referido por los autores una investigación aplicada pretende aplicar conocimientos previos sobre un fenómeno o situación para poder encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo planteado, de manera tal que se complemente la teoría con la realidad.

Los resultados de esta investigación serán aplicados a la empresa Mercadeo y Comunicación S.A de Nicaragua, plasmando en ella conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica de tal manera de contrarrestar la teoría con la realidad dentro de la empresa MYC.

3.1.2 Población y Muestra

3.1.2.1 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.(Wigodski, 2010).

Con referencia a lo que plantea el autor, la población de la presente investigación será: Trabajadores de la empresa Mercadeo y Comunicación. Un grupo de personas que poseen características comunes al ser trabajadores activos de la misma empresa.

Así mismo la población de estudio de MYC plantea un número específico el cual está compuesto desde el personal administrativo hasta mercaderistas que son 40 colaboradores de los distintos departamentos (Nueva Guinea, Juigalpa, Santo Thomas, Camoapa, Ocotal, Jalapa, Estelí. Jinotega, Sébaco y Matagalpa.)

3.1.2.1 Muestra

La muestra es un conjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo, el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan respectivo se quiera el estudio de la población. (Wigodski, 2010)

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Roberto, Carlos, & Pilar, 2006)

De acuerdo con lo antes mencionado se plantea: la muestra es un conjunto representativo que se tomara de la población objeto de estudio: colaboradores que laboran en empresa Mercadeo y comunicación S.A en la zona norte y centro del

país: Debido a que es donde se otorgara la información necesaria. Esta fue determinada por el muestreo probabilístico en la utilización de la siguiente fórmula:

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

En donde,

N = tamaño de la población 40

Z = nivel de confianza 1.96

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

(1-P) = probabilidad de fracaso

LE = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$\begin{aligned}n &= \frac{(40)(1.96)^2(0.5)(1-0.5)}{(40-1)(0.05^2) + (1.96)^2(0.5)(1-0.5)} \\ &= \frac{(153.664)(0.25)}{0.0975 + 0.9604} \\ n &= \frac{38.416}{1.0579}\end{aligned}$$

n= 36.31 redondeado 36

Esta muestra estará segmentada en dos grupos, los cuales serían:

12.5% trabajadores administrativos, que equivalen a: 5 trabajadores

87.5% mercaderistas, que equivalen a: 31 trabajadores

3.1.2 Métodos técnicas e instrumentos

3.1.3.1 Método Científico

Es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación. Es un procedimiento riguroso de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de la verdad de ciertos enunciados.(Hidalgo, 2005).

La investigación científica es la acción de aplicar el método científico y el método científico es un proceso sistemático por medio del cual se obtiene en conocimiento basándose en la observación y en la experimentación.

El presente trabajo investigativo se realizará por medio de este método puesto que se desarrollará gracias a la aplicación de instrumentos medibles como lo es la encuesta dirigida a los trabajadores, y se obtendrán conocimientos por medio de la observación.

3.1.3.2 Método Deductivo

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. (German, 2017)

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

En esta investigación partió de las dos variables en estudio; las cuales son la comunicación gerencial y la toma de decisiones, se descompusieron en indicadores por medio de la operacionalización de variables (ver anexo # 1) para así poder llegar a la conclusión de cada uno de ellos por medio de su conceptualización y la comparación de esta con los resultados arrojados por los instrumentos aplicados.

3.1.3.3 Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010, pág. 59).

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

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

3.1.3.4 Método sintético

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

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

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

3.1.3.5 Métodos y técnicas para la recolección de información

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

a) Encuesta

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

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

En este trabajo investigativo se aplicara una encuesta dirigida a la muestra de trabajadores de la empresa mediante la cual se podrá obtener información sobre la opinión de estos sobre la temática y sus dos variables. Dicha encuesta se realizara vía Online, mediante un programa de encuestas que está en la red, en la cual arrojará los datos de esta tanto en graficas como en un Excel en tiempo real, esta decisión se dio tomando en cuenta los costos y tiempos en viajar a los distintos

departamentos del país en donde laboran los encuestados, así mismo con el consentimiento de la gerencia de la empresa MYC. (Marbot, 2019) (Ver anexo # 6).

b) Entrevista

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010, pág. 194)

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

Para realizar este trabajo será necesario aplicar una entrevista al gerente de la empresa, abordando preguntas previamente diseñadas sobre la temática en cuestión aplicando sus dos variables. (Ver anexo # 3).

c) Observación directa

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

En síntesis, este instrumento pretende obtener información por medio de la observación directa del investigador hacia los aspectos que la empresa posee en

cuanto a la temática abordada y la forma en la que los individuos interactúan en función de ella.

En este trabajo se utilizara esta técnica o instrumento para obtener datos de realidad, en donde se pudo percibir e interpretar el objeto de estudio a modo observatorio por parte del equipo investigador. (Ver anexo # 4).

CAPITULO IV

4.1 Análisis y Discusión de Resultados



Según resultados de la encuesta a los colaboradores de la empresa MYC, el 47% de ellos opinan que la comunicación interpersonal es muy buena, el 32% la califica de regular, el 16% la califica de buena, un 5% opina de excelente.

Comunicación interpersonal directa es aquella que se da cara a cara sin intermediarios, y es superior a la comunicación social, por que el ser humano puede controlar el contenido y el transcurso de la comunicación.(Baena Paz & Montero Olivares, 2014, pág. 58)

Tal como el autor refiere, este tipo de comunicación se da cuando existe un traspaso de información cara a cara y hay una respuesta inmediata, es decir, los

involucrados generalmente se comunican de manera retroactiva, existe una retroalimentación”.

Según entrevista realizada a la gerencia refiere que esta comunicación es muy buena ya que se da fluida, clara y muy cordial con subordinados de acuerdo con la estructura del organigrama de la empresa.

Mediante observación aplicada se puede confirmar que la comunicación dentro de esta empresa es muy buena, como lo reflejan las encuestas y entrevista.

Igualmente, esta comunicación debería estar presente muy a menudo en la empresa MYC por la naturaleza de sus servicios, al trabajar directamente con el Recurso Humano, sin embargo hace falta continuar realizando esfuerzo por mejorarla mediante acciones de socialización entre subordinados, y jefes.



Según resultados de la encuesta a los colaboradores, un 92% manifiesta que la comunicación indirecta en la empresa MYC se da por medio de chat y correo electrónico, el 5% expresa que la comunicación es por medio de memorándum y apenas un 3% opina que se da por medio de carteles.

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

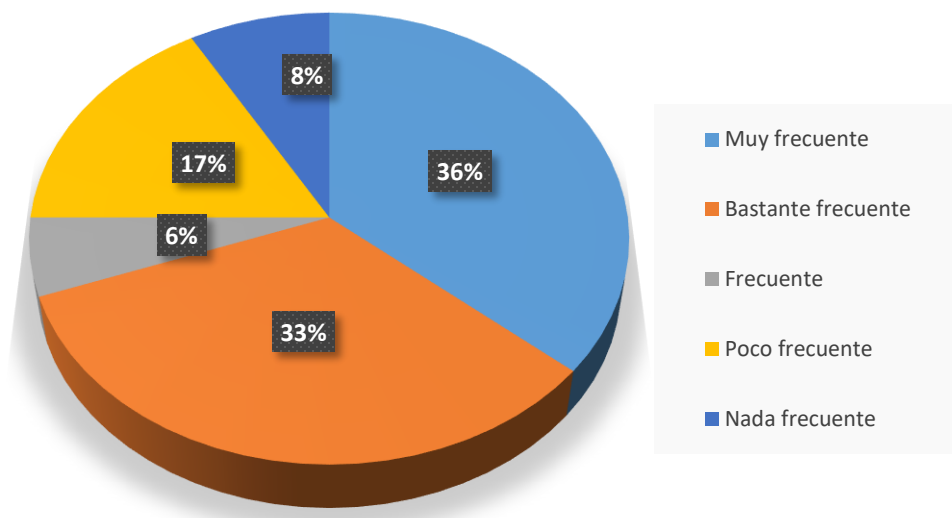
Según la afirmación anterior la comunicación interpersonal indirecta es aquella que no se da en el mismo tiempo, es decir, no existe una respuesta inmediata de la contraparte, lo que lleva a que esta se da a través de medios físicos o digitales los cuales pretenden hacer llegar un mensaje sin esperar su inmediata retroalimentación.

Según entrevista aplicada a la gerencia expresa, que la comunicación indirecta se da por medio de: Mensajes de correo electrónico, mensajes de texto mensajes por grupos de whatsapp y memorándum.

De acuerdo con la guía de observación realizada se constató que en su mayoría la comunicación indirecta se da por medio de chat seguido por correo electrónico.

Esto conlleva que en la empresa la comunicación indirecta se da muy a menudo, utilizando mayormente chat seguido por correos electrónicos, aunque es necesario destacar la necesidad del uso de las circulares para formalizar comunicaciones concernientes a la mayoría de colaboradores.

Gráfico N°3 Comunicación ascendente



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuesta aplicada a los colaboradores, un 36% considera que el flujo de comunicación de los subordinados a la gerencia es muy frecuente, el 33% refiere que es bastante frecuente, el 17% lo considera poco frecuente, el 8% responde que nada frecuente y el 6% opina que es frecuente.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información especialmente noticias desfavorables. (Koontz Harold, 2004, pág. 601).

Sin duda la comunicación ascendente es de vital importancia y tiende a no llegar hasta su destino tal como se plasmó debido a los canales de jerarquía por los que esta pasa hasta llegar a su destino final. (De abajo hacia arriba).

En la entrevista aplicada a la gerencia expresa que la comunicación de los subordinados hacia la gerencia es bastante frecuente.

Según la guía de observación, se puede afirmar que la comunicación entre subordinado a la gerencia es bastante frecuente.

De esta forma se considera que en la empresa existe una comunicación bastante frecuente entre los subordinados y la gerencia, no obstante esto se debe de llevar al punto máximo de mejora para llegar a alcanzar la meta propuesta, utilizando técnicas de socialización del personal. Este tipo de comunicación es fundamental en las organizaciones, esta debería funcionar de una manera más clara y precisa para posibilitar funciones de mando más efectivas.



Según encuesta aplicada a los colaboradores, un 39% considera que la comunicación desde la gerencia hacia los subordinados es bastante frecuente, un 31% refiere que muy frecuente, un 17% lo considera poco frecuente, el 8% lo contestó: nada frecuente y el 5% lo finaliza opinando de frecuente.

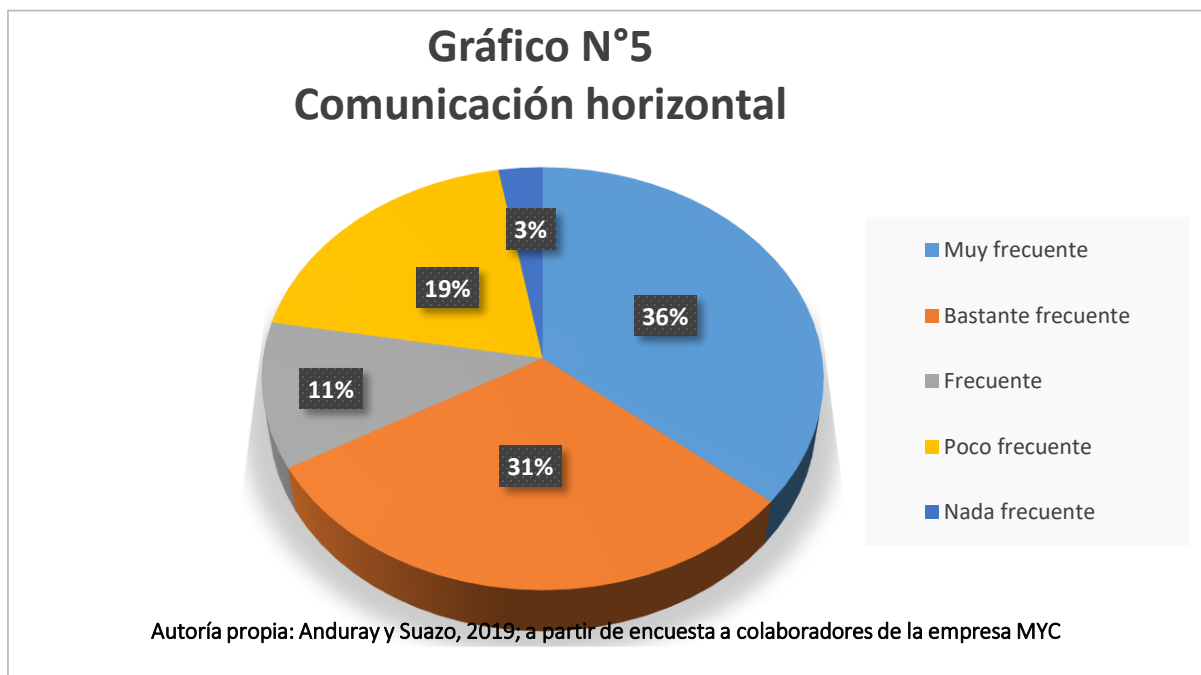
La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmosfera autoritaria. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 600)

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

Según la entrevista aplicada a la gerencia opina que la comunicación con sus subordinados es bastante frecuente.

No obstante la observación realizada se pudo constatar que el flujo de comunicación de la gerencia es bastante frecuentes por su naturaleza del mercado laboral en el que se desempeñan.

De tal manera que esta comunicación es aceptable en la empresa, aunque se tiene que trabajar en un mecanismo de comunicación para solventar el porcentaje de personas que consideran este tipo de comunicación de frecuente a nada frecuente.



Según encuesta aplicada a los colaboradores, muestra que, un 36% considera la comunicación entre el personal del mismo nivel de muy frecuente, un 31% la considera bastante frecuente, el 19% refiere que poco frecuente, un 11% responde frecuente y un 3% lo considera nada frecuente.

La comunicación Horizontal fluye entre personas de iguales o similares niveles organizacionales. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 602)

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

Según entrevista a la gerencia refiere que la comunicación entre el personal del mismo nivel es bastante frecuente.

Así mismo la observación realizada se corrobora que este tipo de comunicación se da de manera bastante frecuente.

Sin embargo hay un aproximado de un 33% que califica esta comunicación negativamente, por lo que la empresa tiene que trabajar en actividades que garantice una buena comunicación entre compañeros de la misma área de trabajo para suministrar apoyo, coordinar actividades para lograr la eficiencia y la eficacia de sus operaciones.



Según encuesta realizada a los colaboradores, un 36% considera que la comunicación entre el personal subalterno y jefe de diferentes áreas y viceversa es bastante frecuente, un 34% califica de muy frecuente, un 22% lo responde poco frecuente y el 8% lo considera frecuente.

Esta comunicación fluye entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Koontz Harold W. H., 2004, pág. 602)

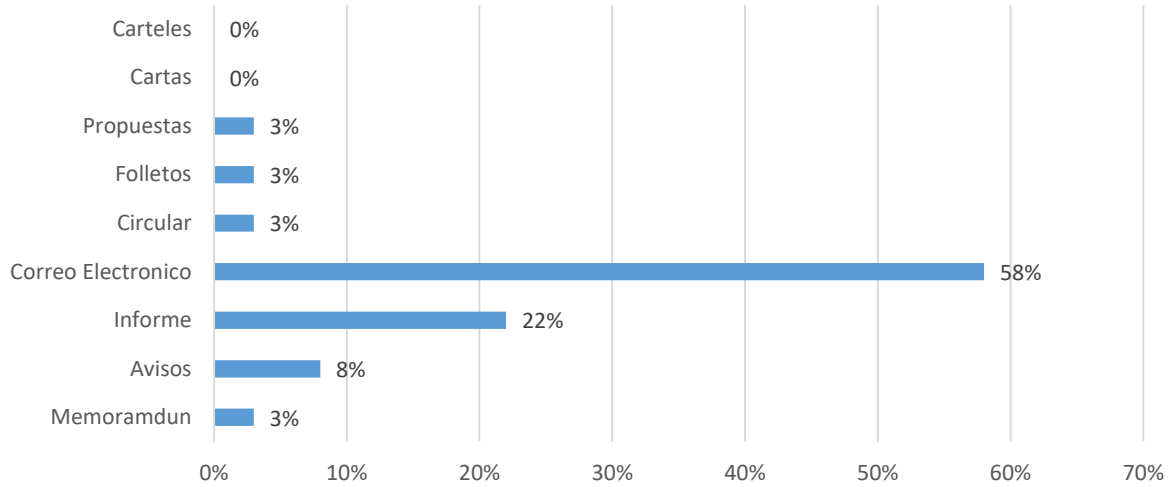
Tal como lo manifiesta el autor la comunicación diagonal no se limita al mismo nivel organizacional ni a la misma area, sino que involucra a los diferentes niveles de la organización al comunicarse unos con otros.

La gerente de la empresa MYC aporta que la comunicación diagonal se da muy frecuente.

En visita a la empresa se observó que este tipo de comunicación se da muy frecuente según lo establecido.

Se puede afirmar que en la empresa MYC esta comunicación está entre muy frecuente y bastante frecuente por lo que se debe de implementar un plan de acción que conlleve actividades de gestión que conecten un departamento a otro, de esta manera todos los miembros trabajen en base a la misma visión y misión.

Gráfico N° 7 Comunicación escrita



Autoría propia: Anduray y Suazo 2019; apartir de encuestas realizadas a colaboradores de MYC

Según encuesta realizada a los colaboradores refleja que, un 58% de los encuestados opinan que la comunicación escrita se da por medio de correo electrónico, un 22% refieren a que se da por medio de informes, un 8% opinan que se da por medio de avisos, un 3% aseveran que a través de memorándum al igual que otro 3% refieren que por medio de circular así mismo un 3% que a través de folletos y el otro 3% que por medio de propuestas.

La comunicación escrita tiene la ventaja de que deja registros, referencias y defensas legales. Las desventajas son que los mensajes escritos acumulan montañas de papel, muchas veces están mal expresados por deficiencias de sus redactores y no reciben una retroalimentación inmediata. (Koontz Harold, 2007, pág. 357)

En consecuencia, la comunicación escrita es de gran importancia ya que se puede usar como prueba en términos legales, brinda sentido y seguridad, mas sin embargo se debe tener especial atención a la escritura correcta para que el lector tenga mayor comprensión.

De acuerdo a entrevista aplicada a la gerencia dice que: la comunicación escrita se da mayormente por medio de correos electrónicos.

En guía de observación indica que la comunicación escrita se da a diario en la empresa por medio de correos electrónicos e informes.

Según los datos expresados anteriormente MYC presenta una comunicación escrita muy aceptable ya que mayormente lo hace por medio de correos electrónicos que es un medio muy formal y legalmente aceptable, por lo que la empresa debe continuar con esta práctica mediante estímulos al personal que aseguren el uso de la información formal dentro de la empresa, garantizando el fiel cumplimiento de las actividades previstas.



Según encuesta aplicada a los colaboradores, un 89% refiere que la comunicación oral en la empresa se da a través de reuniones, un 5% opinan que por medio de entrevistas de trabajo y un 6% mediante conferencias.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible el rápido intercambio con realimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto puede ser notado. Las reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas. La desventaja más obvia es que no siempre ahorra tiempo. (Koontz Harold, 2007, pág. 357)

Si bien es cierto la comunicación oral es una manera rápida de obtener la información necesaria y para dar respuesta inmediata a lo expuesto este tipo de comunicación tiene sus ventajas y desventajas, y no se puede dejar constancia de esta.

La gerencia de MYC afirma en la entrevista aplicada que, la comunicación oral la practican por medio de: reuniones y asamblea.

Así mismo se observó que en efecto la comunicación oral en la empresa se da más a menudo en reuniones donde discuten puntos de vista, este tipo de comunicación es buena para la empresa, sin embargo presenta una desventaja que no queda constancia o evidencia sobre lo que se quiere comunicar, la empresa debe de implementar este tipo de comunicación de la mano con la comunicación escrita, para superar esta desventaja.



Según las encuestas realizadas a los colaboradores se logró obtener que un 44% del personal considera que el lenguaje de comunicación no verbal que se utiliza en la empresa es la mirada, seguidamente un 19% considera que es la expresión facial, el 17% considera la sonrisa, el 11% la postura personal, un 6% considera que es las manos y un 3% opinan que son los tics.

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

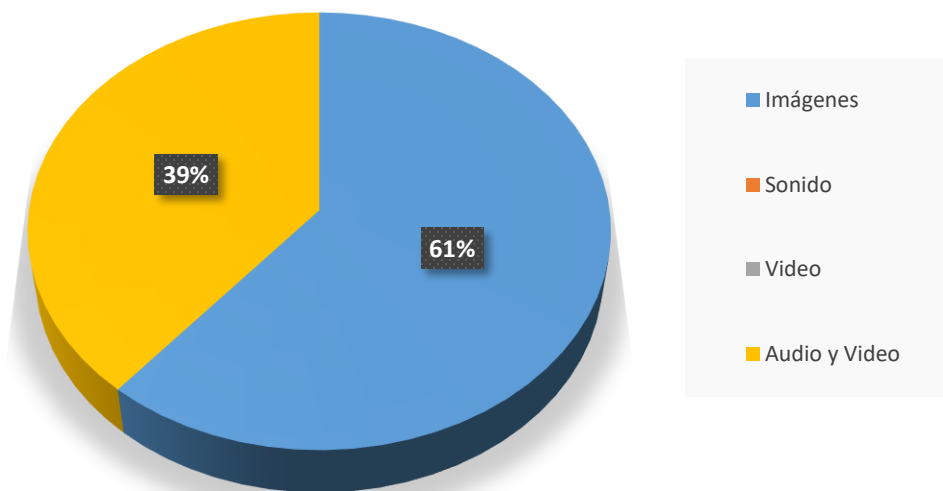
La afirmación anterior indica que la comunicación no verbal puede verse o entenderse como el conjunto de acciones que definen las expresiones corporales, las cuales hablan por sí solas y envían un mensaje a las demás personas, dicho mensaje puede o no ser congruente con el lenguaje verbal, este tipo de comunicación pone al descubierto el criterio del emisor ante el receptor.

. Según la entrevista realizada a la gerencia considera que si se utiliza la comunicación no verbal en la empresa, en su mayoría es la expresión facial, la mirada.

Con la observación se pudo constatar que en esta empresa si se da este tipo de comunicación.

La comunicación no verbal no es la más indicada para utilizarse en puestos de mandos ya que se considera que es la manera de decir algo sin mediar palabras, debido a que esto puede ser mal interpretado y no se completaría la acción deseada, por lo que la empresa debería centrarse en utilizar lo menos posible este tipo de comunicación para evitar accidentes y retrasos en las acciones realizadas.

Gráfico N° 10 Comunicación audiovisual



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuestas realizadas a los colaboradores se encontró que los medios de comunicación audio visual utilizados en la empresa son las imágenes considerándose con un 61% y los audios y videos con un 39%.

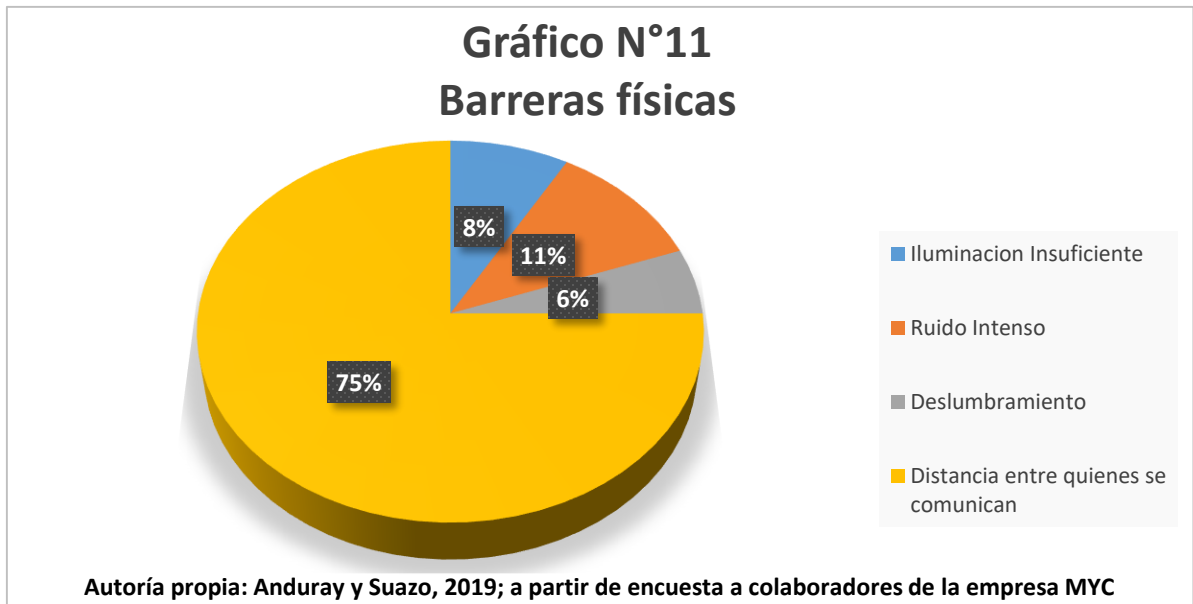
La Comunicación Audiovisual se vale de medios tecnológicos para transmitir la información, de los cuales, podemos distinguir a los tradicionales, como son el radio, la televisión y el cine. E incluir al internet y los videojuegos que son los más recientes., (Aragon, 2017)

No obstante, la comunicación audiovisual es la encargada de transmitir mensajes por medio del oído y de la vista, no es necesario que el emisor y el receptor tengan contacto físico, la idea es que existan un sin número de receptores.

Según entrevista realizada a la gerencia indica que en la empresa utilizan medios audiovisuales para la comunicación tales como: audio y video.

En observación realizada a la empresa se constató que existe gran cantidad de videos e imágenes que se difunden hacia todo el personal (Ver anexo # 5).

Según lo antes mencionado, la empresa MYC utiliza el audio y la imagen para difundir sus mensajes y avisos, considerándose actualmente los medios más efectivos ya que son los más utilizados hoy en día, por consiguiente esta empresa debe mantener el uso de estos medios.



Según encuesta realizada a los colaboradores un 75% considera que la barrera física que existe en la empresa es la distancia entre quienes se comunican, un 11% considera que es el ruido intenso, un 8% contesta que la iluminación insuficiente y el 6% refiere que, es el deslumbramiento.

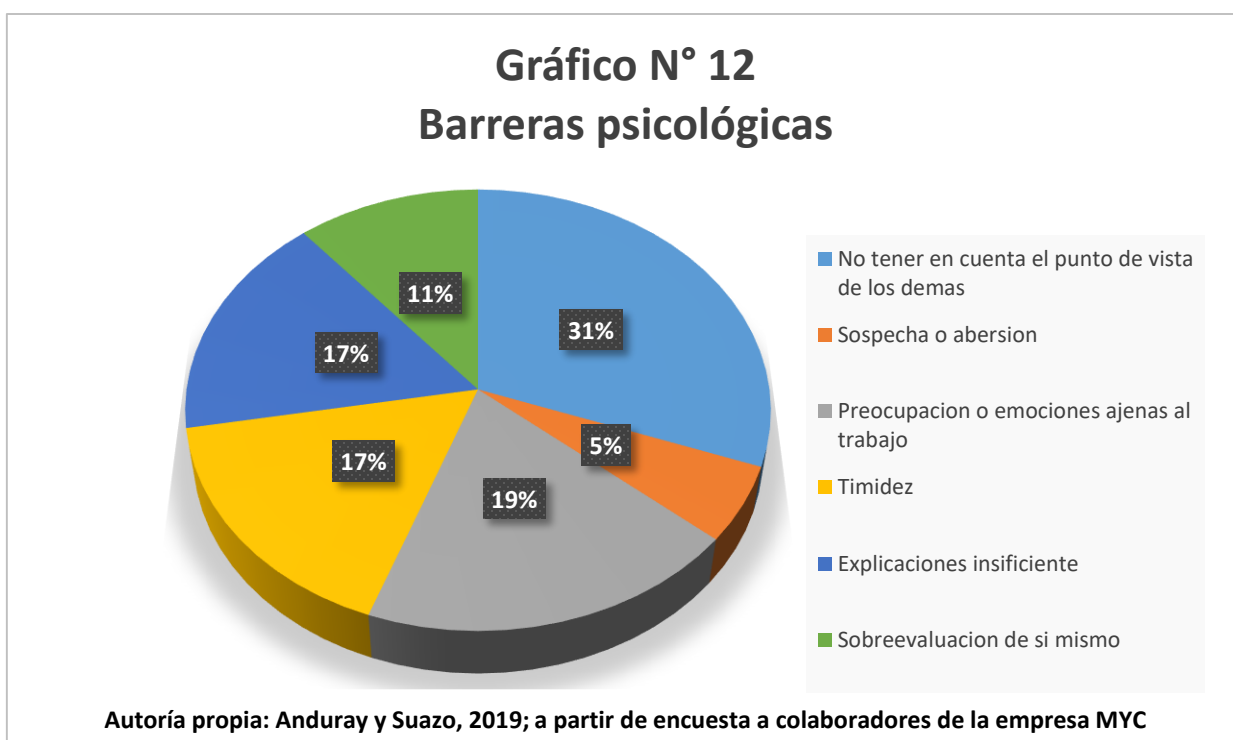
Las barreras físicas son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el que tienen lugar. Una barrera física común es la distorsión causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio.(Newstrom, 2011, pág. 54).

Como resultado de las barreras físicas se puede decir que la información se pierde o llega al receptor entrecortada, obligando al emisor a repetirla y genera mucha pérdida de tiempo. Las barreras físicas se pueden controlar encontrando el lugar adecuado para la transferencia de esta.

Según entrevista de la gerencia indica que la barrera es la distancia entre quienes se comunican.

Con la observación realizada se constató que la distancia es uno de los mayores retos que enfrentan para lograr la mejor fluidez de la comunicación.

Por consiguiente la empresa MYC tiene que trabajar en este obstáculo de distancia debido a la naturaleza del mercado en el que se desarrolla por lo que es recomendable tratar de enviar el mensaje lo más claro que se pueda.



Según encuesta aplicada a los trabajadores un 31% considera que una de las barreras psicológicas que presenta la empresa es el no tener en cuenta el punto de vista de los demás, otro 19% considera que es preocupación o emociones ajenas al trabajo, un 17% se refiere a la timidez, otro 17% responde explicaciones insuficientes, un 11% sobre evaluación de sí mismo y el 5% considera que es sospecha o aversión.

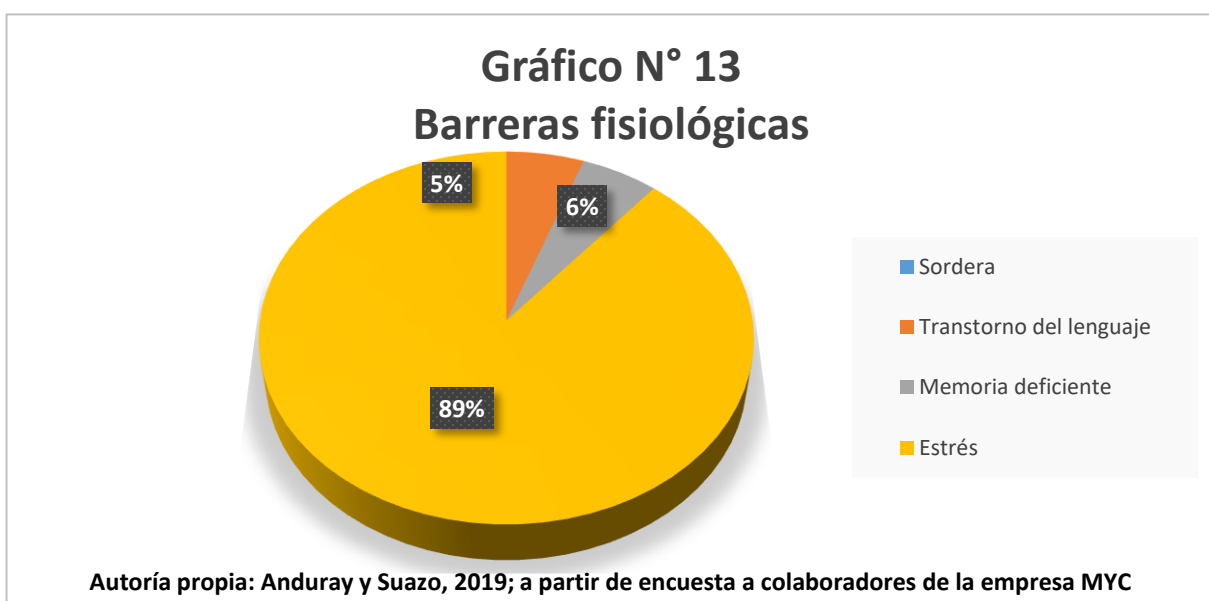
Representan la situación psicológica particular del emisor y receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) (Donato, 2012)

Todas estas razones contribuyen a crear barreras Psicológicas, dichas barreras muchas veces no son controlables tanto por el emisor como del receptor y desatan conflictos emocióneles o pasionales.

Según la entrevista realizada a la gerencia considera que es no tomar en cuenta el punto de vista de los demás.

De acuerdo a la observación se logró apreciar que los colaboradores sienten que sus opiniones no son tomadas mucho en cuenta.

Claramente existe inconformidad en los colaboradores por no ser escuchados, se sienten con la necesidad de más información para captar a cabalidad la idea planteada, por lo tanto la empresa debería realizar un plan estratégico para superar este tipo de barrera ya que distorsionan la comunicación y generan especulaciones innecesarias.



Según la encuesta aplicada a los colaboradores, el 89% considera que una barrera fisiológica es el estrés, un 6% admite que la memoria deficiente y el 5% consideran el trastorno mental.

Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales). (Donato, 2012).

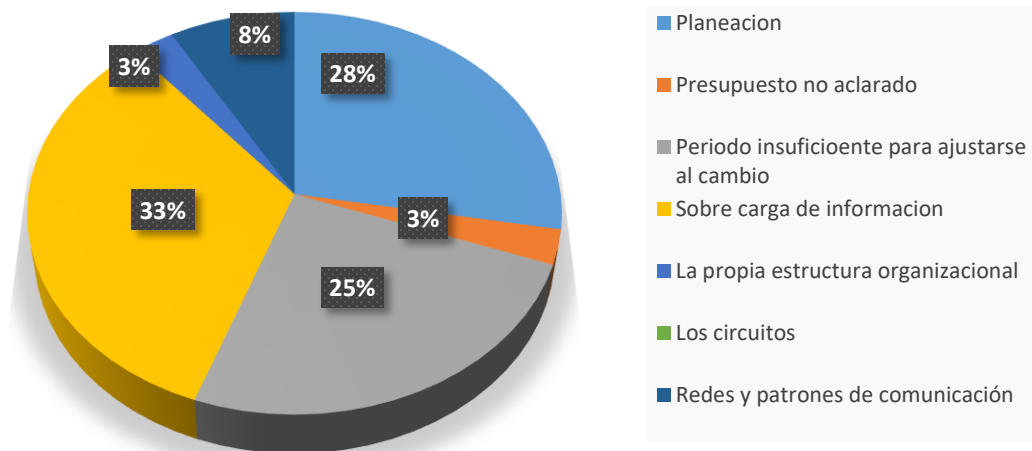
En relación a lo antes mencionado, un ejemplo de esta barrera fisiológica podría ser el de un trabajador; y que llegue alguna persona a pedirle información y no la pueda brindar porque tenga alguna incapacidad como el que no escuche o el que no pueda ver, estas barreras pueden generar dentro de la organización pérdida de tiempo, por consiguiente se debe buscar el departamento adecuado para ubicar a colaboradores con estas deficiencias.

Según entrevista realizada a la gerencia indica que la empresa no se presenta berreras fisiológicas.

En guía observación, indica que la barrera fisiológica se centra en el estrés laboral, el estrés es la barrera más predominante en la empresa MYC, debido a la naturaleza del mercado tan dinámico en que se desarrollan las labores según los colaboradores en la encuesta, lo cual no hay concordancia con la opinión de la gerencia.

Con lo antes descrito, la empresa debe desarrollar un plan para disminuir el estrés laboral, implementando técnicas corporales que ayuden con esto debido a que, se experimenta mucho estrés dentro de la organización y por mucho tiempo puede llegar a afectar la salud de los colaboradores y el ambiente laboral, lo que no es nada positivo.

Gráfico N° 14 Barreras administrativas



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuesta aplicada a los colaboradores un 33% considera de que las barreras administrativas en la empresa es la sobrecarga de información, un 28% contesta que es la mala planeación, el 25% opina el periodo insuficiente para ajustarse al cambio, el 8% se refiere a las redes y patrones de comunicación, un 3% a la propia estructura organizacional y el otro 3% al presupuesto no aclarado. Según entrevista a la gerencia considera la falta de una planeación en el envío de calendario de los reportes.

Son las que se originan en estructuras originales inadecuadas, mala planeación y deficiente de los canales. (Donato, 2012).

Así mismo se puede decir que las barreras administrativas suelen tener solución revisando los manuales de procedimiento y adaptarlos a la resolución de estas barreras.

En entrevista aplicada a la gerencia esta responde, las barreras administrativas que se presentan son: sobrecarga de información, y periodo insuficiente para adaptarse al cambio por lo que debe enfrentarse a estas en las labores diarias.

En la observación realizada se concretó que existe mala planeación en la empresa MYC en cuanto algunas funciones laborales del personal lo que lleva a un sobre cargo de tareas y de información para un solo recurso.

Por lo que es recomendable que la gerencia revise perfiles y funciones de cada personal y las equilibre equitativamente.



Según la encuesta aplicada a los colaboradores, el 39% considera que las decisiones programadas se toman con periodicidad de casi siempre, el 36% refiere que siempre, 17% considera que a veces, un 5% dice que casi nunca y el 3% refiere que nunca.

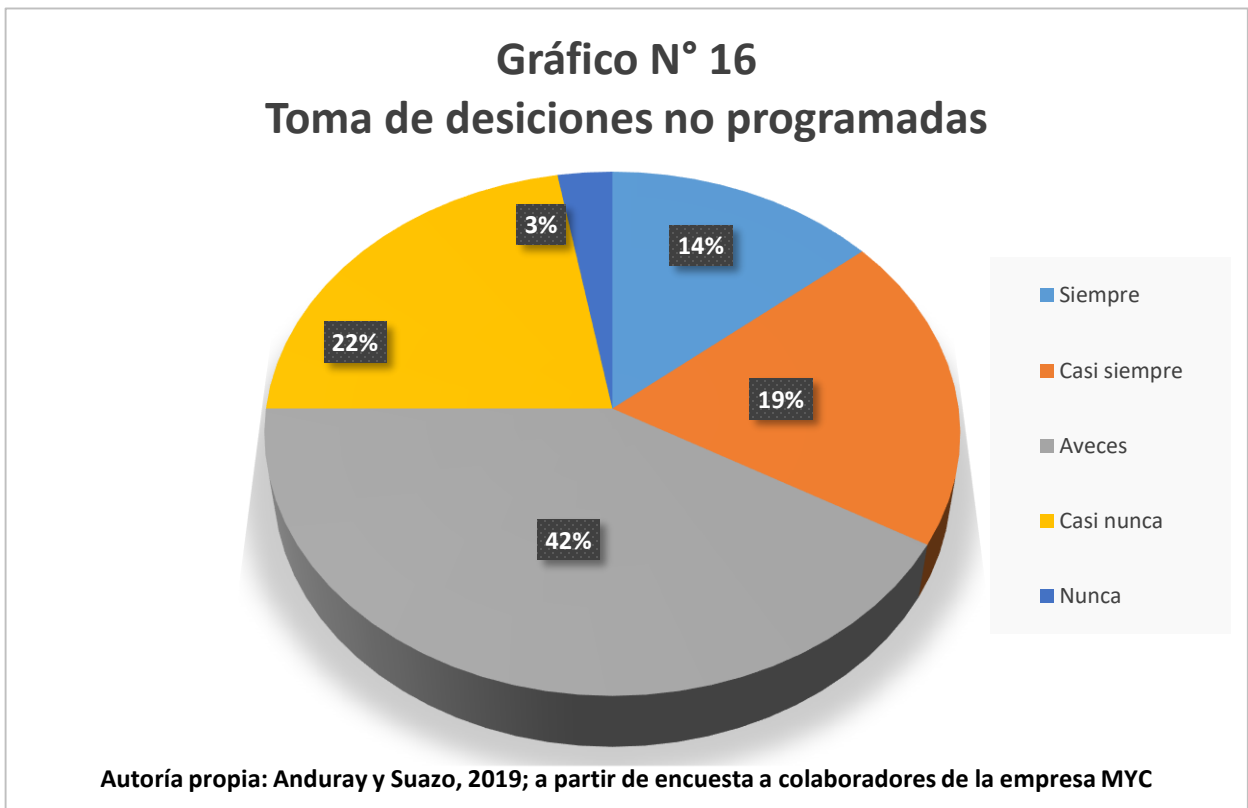
Las decisiones programadas son aquellas tomadas de acuerdo con una política regla o procedimiento. Toda organización tiene políticas escritas y no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes, hay procedimientos sistemáticos para resolver problemas comunes. (Stoner James, 1994, pág. 270)

Es decir las decisiones programadas son aquellas cuyo procedimiento se encuentra establecido y su ejecución obedece a un cronograma, son repetitivas rutinarias, son tácticas, de corta duración y de efecto inmediato.

Vinculado a lo anterior la gerencia explica que existen decisiones programadas dentro de la empresa tomándose con una periodicidad de a veces.

En guía de observación realizada no se logró apreciar ninguna decisión programada.

Por lo que se puede decir que la empresa MYC trabaja con un programa de decisiones, sin embargo se considera que la gerencia tiene que trabajar en un plan que prevea decisiones en base a experiencias ya vividas y que son de carácter contingente de acuerdo al fenómeno que esté afectando en ese momento a la empresa.



Según encuesta aplicada a los colaboradores el 42% refiere que la periodicidad en la toma de decisiones no programada en la empresa es a veces, un 22% considera que es casi nunca, el 19% considera que es casi siempre, el 14% lo considera siempre y el 3% refiere que nunca lo hace.

Son aquellas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo con una decisión no programada. (Stoner James, 1994, pág. 271)

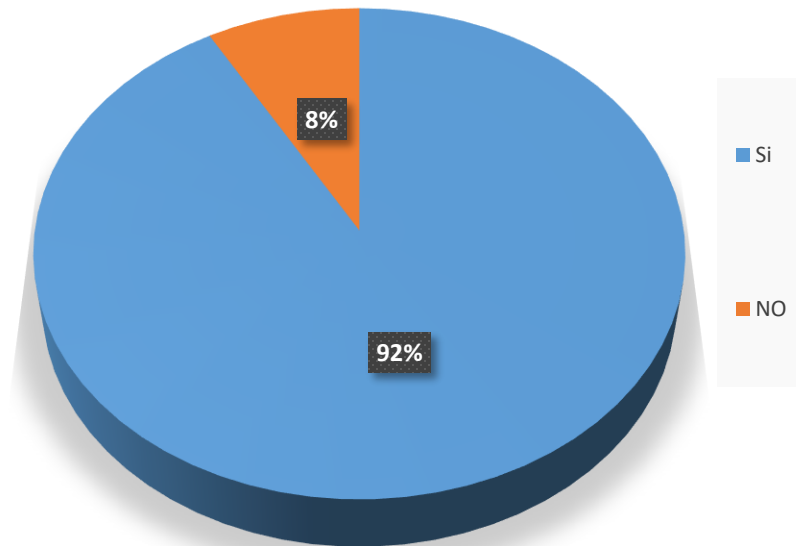
Según el autor las decisiones no programadas involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

En entrevista con el gerente, argumenta que las decisiones no programadas se toman a veces a diario y casi siempre, debido a la cantidad de situaciones diferentes que transcurren en el día a día, estas decisiones no responden a una situación que este plasmada en alguna regla p procedimiento de la empresa por lo que demandan una decisión de carácter urgente o excepcional

En visita a la empresa se logró observar que casi siempre hay decisiones no programadas que surgen al momento de un problema determinado, que demandan una respuesta inmediata por parte del jefe inmediato.

Por lo tanto se puede dar por aceptado que las decisiones no programadas en la empresa MYC existen siempre debido al giro de la empresa, lo que no quiere decir que la empresa trate de proveer la toma de decisiones ante problemáticas que comúnmente se presentan.

Gráfico N° 17 Análisis del Problema



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuesta aplicada a los colaboradores de MYC responden de la siguiente manera: el 92 %considera que al momento que surge un problema este si se analiza, el otro 8% refiere que no se analiza.

Detectar un problema no se puede separar del momento histórico en que los gerentes toman decisiones”. (Stoner, Edward, & Daniel, 1996, p. 262)

El autor en esta afirmación da a entender que en las empresas para llegar a tomar una decisión se tiene que primero detectar el problema, analizarlo y resolverlo con la decisión correcta.

Durante la entrevista con la gerente esta comenta que, si se analizan muy detenidamente los problemas cuando surgen, antes de tomar alguna decisión, debido a que estas involucran riesgos que se deben valorar.

De acuerdo a observación, se puede indicar que la gerencia actúa analíticamente, analizando el problema ante una situación que pueda afectar el funcionamiento de la empresa.

De esta forma se considera que la gerencia analiza el problema antes de la toma de una decisión, sin embargo tiene que tener presente que algunos problemas aunque parezcan pequeños no esperan mucho tiempo para ser solucionados, por lo que es recomendable no dejarlos pasar y de ser posible actuar a lo inmediato.



Según encuesta aplicada a los colaboradores, responden: El 92% consideran que si se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión, mientras tanto un 8% dice que no se valoran las alternativas.

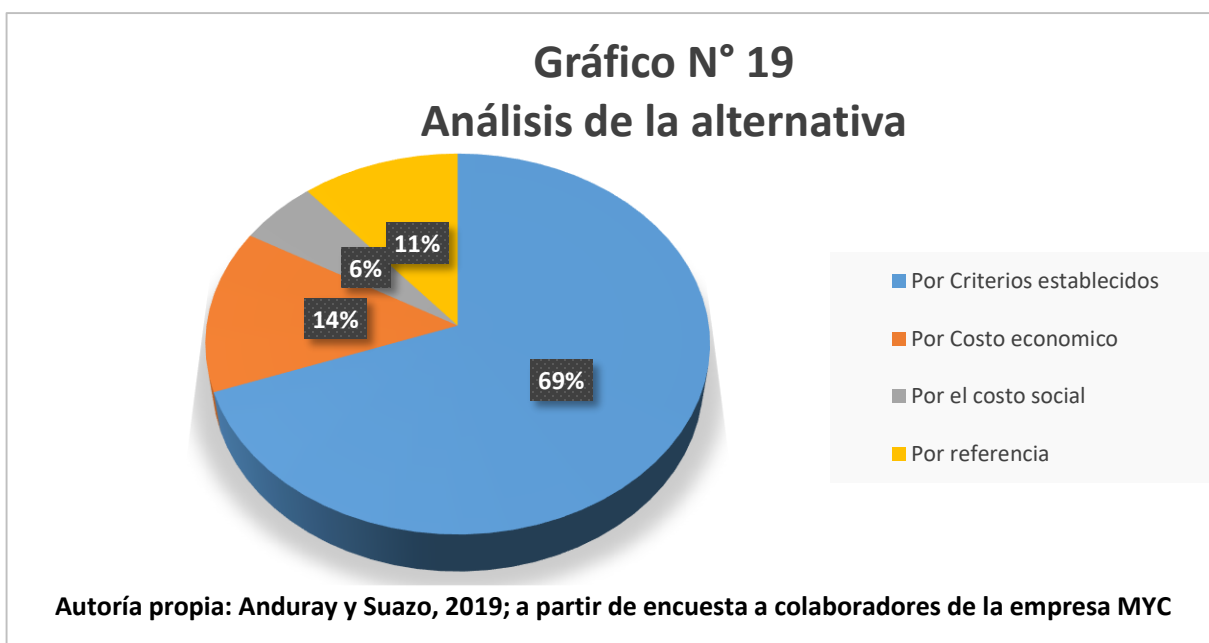
El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema”. (Robbins & Coulter, 2014)

Los autores indican que las alternativas pueden ser los resultados del planteamiento y estudio de los criterios, generándose una lista enumerada por estas alternativas.

En la entrevista aplicada a la gerencia indica que, si se valoran las alternativas ya que forma parte de un proceso necesario para la toma de decisiones,

De acuerdo a observación, muestra resultados de que, si se valoran las alternativas, así mismo las alternativas permiten establecer el objetivo principal del proyecto.

Por lo que se considera excelente que la gerencia cree alternativas a los problemas, sin embargo, es recomendable que estas sean concretas e idóneas para combatir el problema.



Según encuesta aplicada a los colaboradores de MYC, el 69% de los encuestados opina que la manera de identificar si la alternativa tomada es la idónea es por criterios establecidos, un 14% dice que por costo económico, así mismo un 11% opinan que por referencias y finaliza un 6% que opinan que por el costo social.

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).

La afirmación anterior, refiere que de la lista de las alternativas obtenidas se debe proseguir al siguiente paso que es analizarlas, basándose en los criterios obtenidos anteriormente. El análisis de las alternativas es de gran importancia y de concentración delicada ya que con esta se pretende evaluar y optar por la más idónea, la que aporte al mejoramiento del problema.

En relación a la opinión la gerente en la entrevista expresa que, identifican que la alternativa tomada es la idónea debido a que se evalúan todas las posibilidades por criterios establecidos, y se escoge la que genera el mejor resultado para los involucrados.

Los autores opinan: las alternativas se eligen tomando en cuenta los beneficios que esta tendrá en los participantes.

Se considera de esta manera que esto es una mejor forma de obtener un clima laboral más agradable, aunque es recomendable que la empresa tome en cuenta dentro de sus alternativas el costo económico y costo social debido a que esto es relevante para mantener un equilibrio en la organización.



Según encuesta realizada a colaboradores de MYC, un 89% de los encuestados opinan que las selecciones de alternativas se realizan por decisión directa del jefe, mientras que solamente un 11% opinan que por votación.

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

En este caso los autores hacen mención del sexto paso que es después de realizado el análisis de las alternativas enlistadas se debe hacer selección de la más idónea considerada.

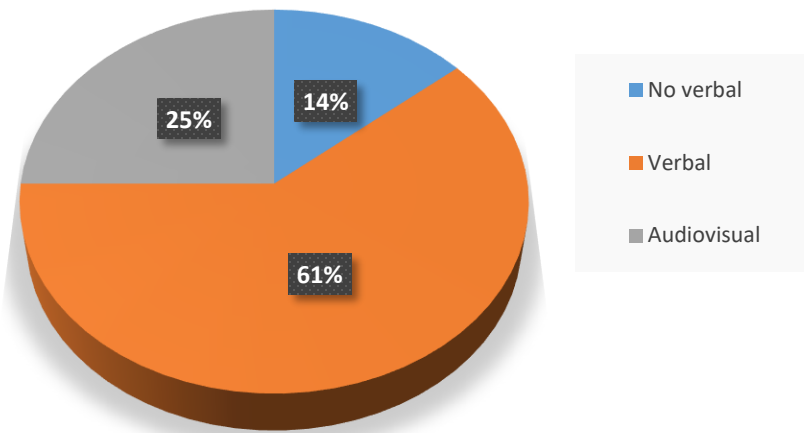
La gerencia de MYC indica que la alternativa seleccionada se da por decisión directa del jefe, ya que según su punto de vista es la persona idónea para valorar la viabilidad de esta decisión

Según observación señala que: la selección de alternativas se da por decisión directa del jefe en la gran mayoría de los casos.

Con lo anteriormente expuesto por la entrevista, encuesta y observación se confirma que en la empresa se selecciona las alternativas por decisión directa del jefe

La gerencia o el jefe puede ser la cabeza de la empresa y tomar la decisión que crea conveniente, pero es bueno que escuche a sus colaboradores, ya que en este caso los datos reflejan que las alternativas las selecciona directamente el jefe, teniendo concordancia con los resultados del gráfico N°12 por lo que es recomendable tener en cuenta la votación de los demás.

Gráfico N° 21 Implementacion de alternativas



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa MYC, refleja que el 61% considera que los medios que utilizan para la aplicación de las alternativas son verbales, mientras tanto un 25% opina que se utilizan medios audiovisuales y finaliza un 14% opinan que lo medios no verbales.

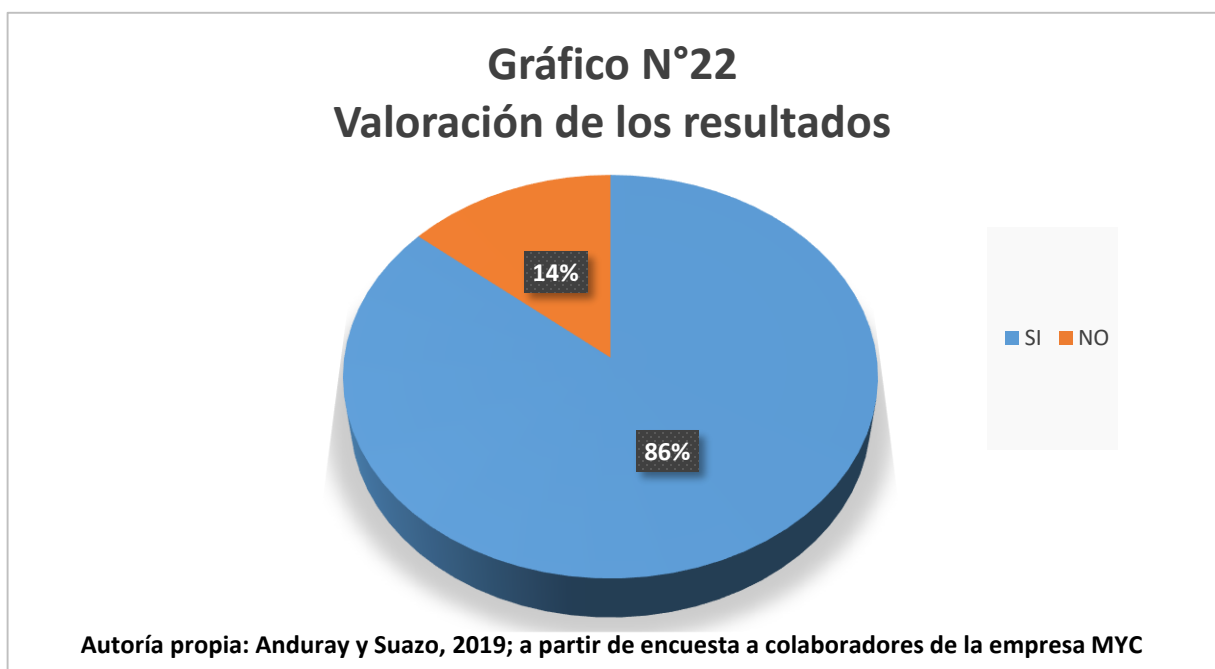
En el paso 7 del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica, en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto” (Robbins & Coulter, Administración, 2014).

En otras palabras lo que los autores indican es que después de haber seleccionado la alternativa hay que ponerla en práctica, pero para eso primero se tendrá que darlo a conocer a las áreas o individuos que dicha decisión pueda afectarles.

En la entrevista la gerencia revela que para la aplicación de alternativas utilizan medios verbales y audiovisuales.

De acuerdo con la observación se confirma que en efecto tal como indica la encuesta y la entrevista se utilizan medios verbales tales como: reuniones y debates, así mismos medios audiovisuales como: presentaciones con audio y video e imágenes.

Todo lo antes expuesto revela que en la empresa si utilizan estos medios. Por lo tanto se considera que es importante que la gerencia utilice también otros medios no verbales y más formales como serian circulares y correos electrónicos.



Según encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa MYC refleja: el 86% opina que, si se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada, mientras tanto el 14% opinan que no se valoran.

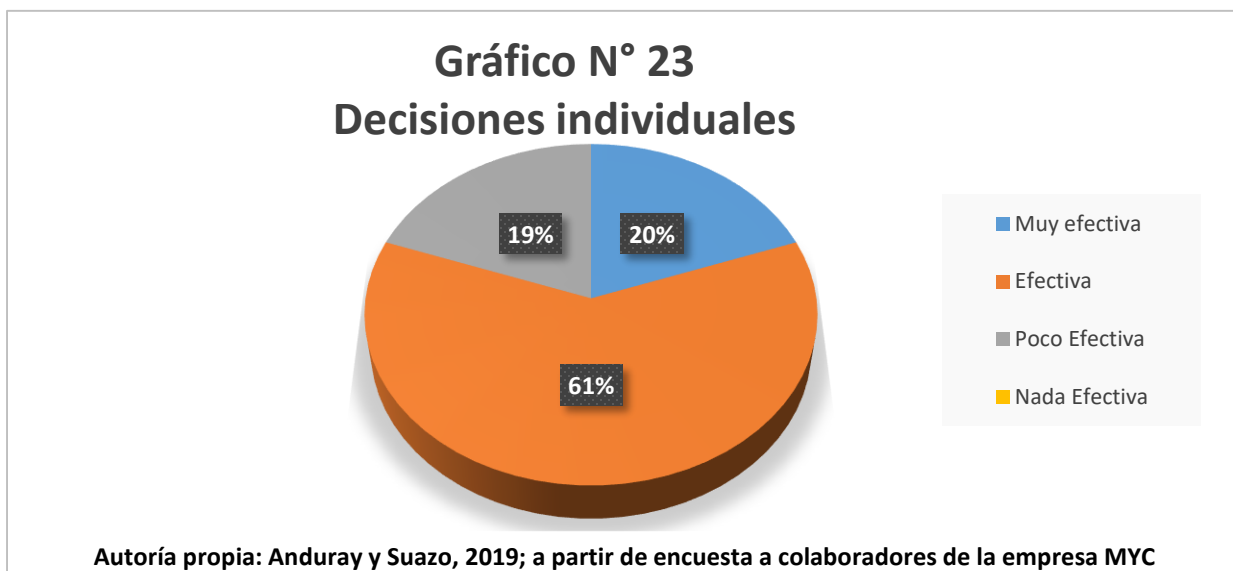
El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó. (Robbins & Coulter,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

Los autores refieren que este último paso es evaluar el resultado final que se obtuvo con la decisión que se tomó, de acuerdo a los criterios, las alternativas y el análisis de las mismas, si se demuestra que el problema no está resuelto se tendrá que analizar nuevamente.

En la entrevista aplicada a la gerencia responde que si se valoran los resultados obtenidos midiendo el nivel de satisfacción del cliente con el resultado que genero el campo de la decisión.

En la visita realizada a la empresa se confirmó que en efecto si se valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, la empresa MYC está en un grado satisfactorio en cuanto a valoración de resultados, sin embargo, se recomienda seguir incrementando esta práctica y de esta forma se convierta en una cultura organizacional para el bienestar de la empresa y del cliente.



Según encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa MYC sobre la toma de decisiones individuales, responde a un 61% opinan que las decisiones individuales son efectivas, el 20% responden que estas son muy efectivas mientras que un 19% las califican de poco efectivas.

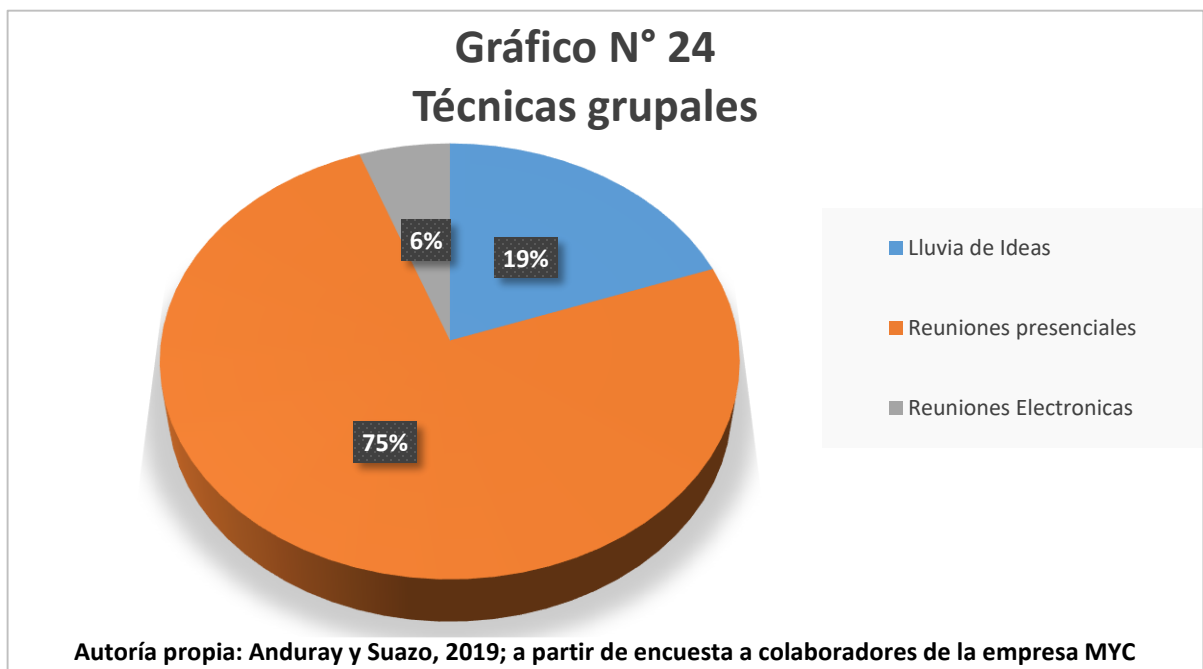
“Es una forma de tomar una decisión sin tener alternativas para elegir, sino por el simple hecho de que pensó que era lo correcto. (Jony, 2018).

En este caso el autor expresa que este tipo de técnica la puede poner en práctica una persona que suele ser individualista, que las decisiones las puede tomar porque cree que puede ser lo correcto o por una corazonada.

En la entrevista aplicada a la gerencia refiere que, las decisiones individuales en la empresa MYC son muy efectivas,

En la guía de observación se confirman los resultados de la encuesta, las decisiones individuales son efectivas.

Por lo que se considera que las decisiones individuales en esta empresa están entre efectivas y muy efectivas, sin embargo, deben trabajar en técnicas de decisiones que involucren la interacción de todos los colaboradores y de esta manera satisfacer el porcentaje de colaboradores que aun piensan que estas decisiones son poco efectivas.



Según encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa MYC se muestran los siguientes resultados: El 75% de los encuestados opinan que la empresa utiliza como técnicas grupales de toma de decisiones las reuniones presenciales, un 19% responde que la lluvia de ideas y un 6% termina respondiendo que las reuniones electrónicas.

El patrón de una toma de decisiones que se pone de manifiesto en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con cuidado la información pertinente para tomar una decisión. (George & Jennifer, 2014)

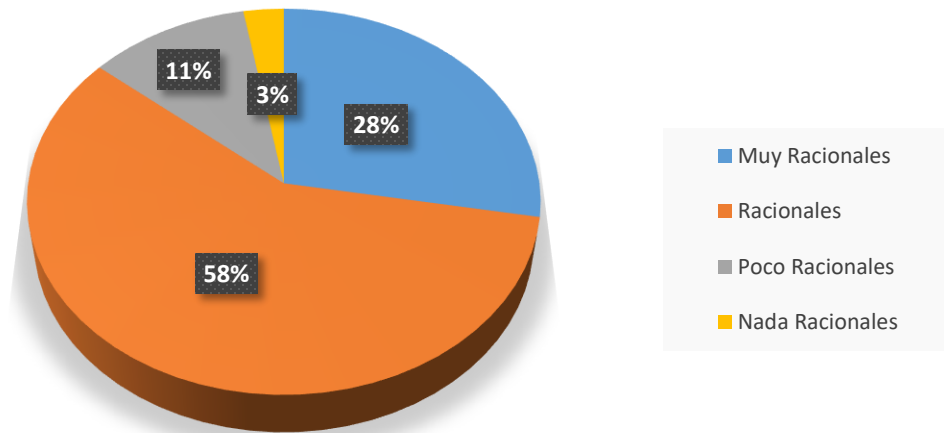
El autor manifiesta que es una técnica que facilita enormemente una toma de decisión, ya que se genera un grupo de individuos con diferentes ideas, diferentes propuestas y hasta con las mismas soluciones.

En la entrevista aplicada a la gerencia responde que las técnicas grupales que utilizan son las reuniones presenciales dentro de las cuales surgen lluvia de ideas, sin embargo estas reuniones no siempre son para brindar puntos de vista ante situaciones, la mayor parte del tiempo son para bajar orientaciones.

En observación se confirma al igual que en la encuesta y en la entrevista que la empresa si ejerce técnicas grupales como reuniones presenciales, no obstante dichas reuniones no siempre son para valorar alternativas de decisión.

De esta manera la empresa MYC utiliza técnicas grupales de toma de decisiones las reuniones presenciales donde surgen la lluvia de ideas, siendo esta manera una excelente práctica de la empresa ya que de esta forma interactúa con los involucrados de la decisión, por lo que es recomendable que la gerencia escuche abiertamente esas ideas y las convierta en acciones para el bienestar de la empresa.

Gráfico N° 25 Racionalidad de las Decisiones



Autoría propia: Anduray y Suazo, 2019; a partir de encuesta a colaboradores de la empresa MYC

Según encuesta aplicada a colaboradores de la empresa MYC, determina que el 58% de los encuestados responden que las decisiones tomadas en la empresa son racionales, mientras tanto un 28% opinan que son muy racionales, por otra parte un 11% responden que son poco racionales y un 3% finalizan diciendo que es nada racionales.

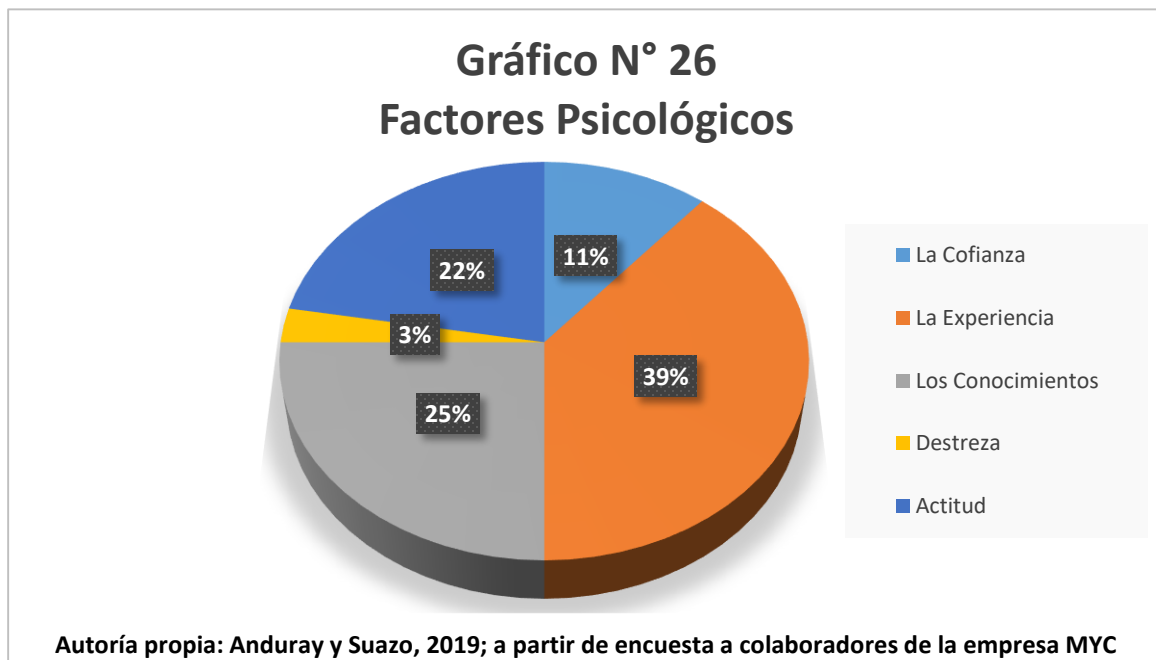
El factor racional significa no emplear las emociones en absoluta alternativas para alcanzar el mejor resultado potencial (Jago, 2006).

Según el autor los modelos racionales para tomar decisiones requieren un proceso conector dónde cada paso sigue al siguiente en un orden lógico.

En la entrevista aplicada a la gerencia esta responde que las decisiones tomadas en la empresa son racionales debido a que no alcanzan el nivel deseado por factores como el tiempo para tomar dichas decisiones.

Con la observación se logró considerar que las decisiones tomadas son racionales debido a que existen factores que influyen a que estas aun no lleguen a su punto máximo.

Por lo que la empresa debería aplicar técnicas de organización de tiempos y tareas para mejorar esta situación y de esta forma estar preparados para la circunstancia que se presente.



Según encuesta aplicada a colaboradores de la empresa MYC el 39% manifiesta que el factor psicológico determinante para la toma de decisiones que se presenta en las empresas es la experiencia, un 25% considera que los conocimientos, mientras tanto el 22% contestaron que la actitud, un 11% expresa que la confianza y un 3% termina contestando que la destreza.

En este factor se identifican las fuerzas y debilidades de la empresa cantidad, calidad y recursos. Son aquellos que la empresa puede cambiar o mejorar Dentro de los factores psicológicos. (Jago, 2006).

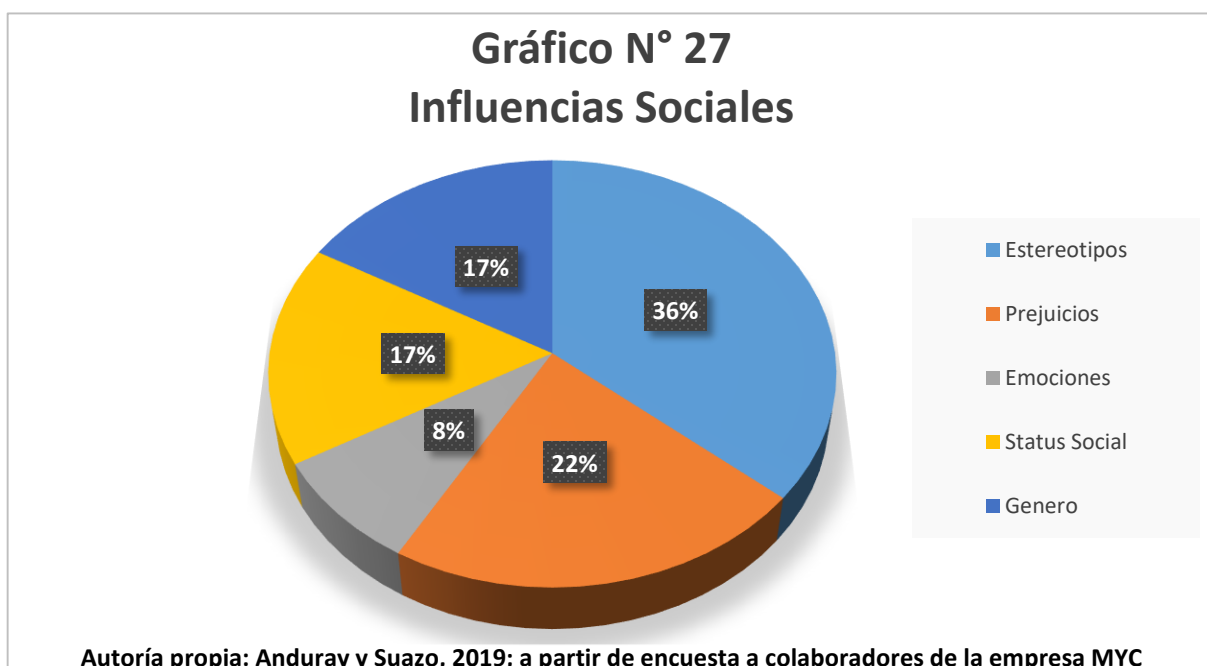
El autor expresa que en la toma de decisiones implica en gran manera la perspectiva del individuo decisor, su criterio, actitud, conocimientos, destreza, experiencia, confianza y forma de pensar hace parte de la elección de alternativas que a él personalmente le parezca conveniente

En entrevista a la gerente, revela que los factores determinantes en la toma de decisiones son: La experiencia, los conocimientos y las actitudes del individuo.

En la visita a las instalaciones de la empresa se determina que uno de los factores psicológicos determinantes en la toma de decisiones es la experiencia.

Considerando así que los factores psicológicos predominante es la experiencia seguida por los conocimientos y la actitud.

En este sentido las decisiones en la empresa se dan de forma muy profesional debido a que los conocimientos y la experiencia de las personas influyen en realización de una labor específica por lo tanto la empresa debe seguir tomando en práctica estas acciones.



Según encuesta aplicada a colaboradores de la empresa MYC en la que revela lo siguiente: el 36% de los encuestados opinan que: las influencias sociales que determinan una decisión en la empresa son estereotipos, un 22% responden que prejuicios, mientras tanto un 17% responde que género, otro 17% agrega que estatus social y un 8% finaliza diciendo que las emociones.

Influye en gran medida sobre los procesos de toma de decisiones. Cuanto mayor es la experiencia dentro de la sociedad, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.(Álvarez, 2014).

Con lo antes mencionado este factor se enfoca directamente a las situaciones sociales que se enfrentan mediante experiencias para cometer el mínimo error posible y obtener una satisfacción.

Mientras tanto la gerencia aporta a la hora de tomar decisiones no se deja guiar por influencias sociales.

En guía de observación acredita que en la empresa MYC un factor determinante en la toma de decisiones es el género.

Lo anteriormente expuesto explica que en la empresa a la hora de tomar una decisión intervienen influencias sociales tales como: Estereotipos, prejuicios género y estatus social.

Por lo tanto, se considera que las decisiones deben darse tomando en cuenta todos los factores mencionados puesto que forman parte de los grupos de interés a los cuales va afectar la decisión.

CAPITULO V

5.1 Conclusiones

1. En la empresa MYC se presentan distintos tipos de comunicación tales como: comunicación interpersonal directa e indirecta, ascendente y descendente, horizontal y diagonal así mismo escrita oral y audiovisual dentro de estas se destaca el chat y correo electrónico, las reuniones presenciales, imágenes audio y video; igualmente se presentan barreras físicas, psicológicas, fisiológicas y administrativas, donde se destaca el estrés y la distancia entre quienes se comunican que impiden que esta llegue con claridad y precisión.

2. En la empresa Mercadeo y Comunicación S.A se da un proceso de toma de decisiones basándose en 8 pasos del método de Robbins: planteamiento del problema, determinación de los criterios de decisión, ponderación de los criterios, desarrollo de alternativas, análisis, selección, implementación y evaluación de la eficacia de la decisión, teniendo en cuenta que a pesar de practicar técnicas grupales de toma de decisiones al final esta surge directamente del jefe; así mismo influyen factores racionales y psicológicos como la experiencia, conocimientos y actitudes de los individuos.

3. La comunicación en la empresa la mayor parte del tiempo se da a distancias muy extensas de un departamento del país a otro, de tal forma los medios que se utilizan con más frecuentes son: escrita y audiovisual, esto juega un papel muy importante en la toma de decisiones al momento de valorar las alternativas de decisión.

5.2 Recomendaciones

1. Realizar esfuerzos para mejorar la comunicación mediante técnicas de socialización en donde interactúen todos los colaboradores, por ejemplo: convivios masivos, reuniones de consultas, talleres para mejoras continuas entre otros, así mismo se debe trabajar para disminuir barreras de comunicación como el estrés, que se debe atender mediante la implementación de técnicas corporales ya que esto puede llegar a afectar la salud de los colaboradores.

2. La empresa Mercadeo y Comunicación debe mejorar los pasos de toma de decisiones, de esta forma concluir con la decisión más idónea en base a todas las alternativas planteadas por el equipo, es recomendable que la empresa tome en cuenta dentro de sus alternativas factores como: el costo económico y costo social ya que esto es relevante para mantener el equilibrio de la organización.

3. Se recomienda enviar mensajes más claros y contundentes, así mismo comunicar información más a menudo por correo y el chat solo utilizarlo en situaciones de poca relevancia ya no que es un medio formal para superar barreras de comunicación como la distancia, además es necesario trabajar en planes mensuales, trimestrales que den solución a diferentes problemáticas en base a experiencias ya vividas e incorporarlos a políticas y reglamentos.

5. 3 Bibliografía

- Aguero, P. M. (15 de Junio de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Aguilar, M. G. (2007). *La comunicacion en las organizaciones para la mejora de la productividad*. Malaga-España.
- Alejandro, P. (17 de Junio de 2014). *Comunicacion Directa e Indirecta*. Obtenido de <http://www.prezi.com>
- Álvarez, R. (2014). Factores que influyen en el comportamiento. Sinaloa, Mexico.
- Aragon, K. M. (24 de Enero de 2017). *Slideshare*. Obtenido de <https://slideshare.net/mar238/comunicacion-audiovisual>
- Baena Paz, G., & Montero Olivares, S. (2014). *Ciencias de la comunicacion 1*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Benavidez, P. (26 de abril de 2015). *metodos-tipos-y enfoques de la investigacion*. Obtenido de <http://prezi.com>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigación tercera edición*. Colombia: Pearson Educatin.
- Catarina. (2010). *Metodologia de acuerdo con Hernandez Fernandez y Baptista*. Obtenido de <http://catarina.udlap.mx>
- Commons, L. C. (2009). *Comunicacion Gerencial* . Obtenido de Stadium.unad.edu.co/ovas
- Corbin, J. A. (2017). *Psicologia y Mente*. Obtenido de <http://psicologiaymente.com>
- Donato, A. L. (17 de Mayo de 2012). *Comunicación*. Obtenido de anali-judoali.blogspot.com
- George, J., & Jennifer, G. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- German, G. (6 de Diciembre de 2017). *Tesis y Monografias* . Obtenido de tesisymonografico.blogspot.com
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). México, DF.
- Hidalgo, I. V. (18 de Diciembre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com
- Jago, V. (27 de Marzo de 2006). *Tomas decisiones con confianza*. Obtenido de <http://www.occ.com.mx/blogs/>

- Jony, M. (10 de septiembre de 2018). *Liderazgo y mercadeo*. Obtenido de <http://www.liderazgoymercadeo.com/midelos-de-toma-de-decisiones/>
- Koontz Harold, W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (2007). *Elementos de administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, W. H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- López, C. L. (2014). *Influencia de la comunicación y liderazgo en el clima laboral del área de recaudación de la alcaldía municipal de Matagalpa, en el periodo 2013*. Matagalpa-Nicaragua.
- Marbot, L. (15 de Septiembre de 2019). *Online Encuestas*. Obtenido de <http://www.onlineencuestas.com>
- Martínez, J. (20 de Septiembre de 2011). *Liderazgo y mercadeo*. Obtenido de <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Mimenza, O. C. (Mayo de 2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com>
- Montano, J. (26 de Abril de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de investigación no experimental, diseño, características y tipos: <http://www.delifeder.com>
- Montano, J. (29 de Mayo de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://lifeder.com>
- Montescas, M. (Abril de 2012). *La administración empresarial*. Obtenido de <http://miguelmontescas.blogst.com/212>
- Morales, C. I. (2014). *Toma de desiciones y productividad laboral*. Quetzaltenango.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* . Mexico: McGrawHill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 09 de Junio de 2018
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Roberto, H., Carlos, F., & Pilar, B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez , D. (16 de Febrero de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de Investigación aplicada: <http://delifeder.com>
- Rodríguez, G. H. (2014). *Diagnostico de comunicacion interna del secretario de ONGs Internacionales de Nicaragua*. Managua-Nicaragua.
- Stoner James, F. E. (1994). *Administración*. Mexico: Prentice hall.
- Stoner James, F. E. (1994). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Stoner, J., Edward, F., & Daniel, G. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018
- Torrez, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). Proceso Administrativo. En *Para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Delfin Ltda.
- Valinda, C., & Sequeira, A. (2009). *Investigar es facil*. Managua-Nicaragua: Editorial Universitaria.
- Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de metodologiaeinvestigacion.blogspot.com
- Yunier, C. R. (2014). *Modelo de uso de informacion para la toma de desiciones estrategicas en organizaciones de informacion Cubanas*. La Habana Cuba.

Anexos

Anexo # 1 Operacionalización de las Variables

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

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

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

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

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

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA
Toma de Decisiones	Proceso de la Toma de decisiones		Planteamiento del problema	Encuestas	Trabajadores	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema? ___ Si, ___ No
			Entrevistas	Gerencia	¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?	
			Desarrollo de las Alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión? ___ Si, ___ No
			Entrevistas	Gerencia	¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?	
			Evaluación de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada? ___ por criterios establecidos ___ por el costo económico ___ por el costo social ___ por referencias
				Entrevistas	Gerencia	¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?
			Selección de las alternativas	Encuestas	Trabajadores	¿Cuál de los siguientes mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa? ___ Por votación ___ Por decisiones directa del jefe
				Entrevistas	Gerencia	¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
			Aplicación de las alternativas	Encuestas	Trabajador	¿Cuál de los siguientes medios utilizan para la aplicación de las alternativas? ___ No verbal ___ Verbal ___ Audiovisual
				Entrevistas	Gerencia	¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?

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

Anexo # 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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

Dirigida a colaboradores de la empresa Mercadeo y Comunicación S.A (MYC)

Estimadas(os), Somos estudiante del 5to año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-FAREM Matagalpa, nos dirigimos a su persona para que nos brinde su apoyo en el llenado de la presente encuesta, debido a que en estos momentos estamos realizando el trabajo de curso para optar al título de: Licenciados en Administración de Empresas, su colaboración apoyara en la realización del estudio del tema: La Comunicación y la Toma de Decisiones Gerenciales. Esperamos responda cada cuestionamiento según su criterio y profesionalismo. Agradeciendo su apoyo.

Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

Indicaciones de llenado

Marque con una X, en las opciones que usted considere correctas. En las opciones que contienen repuestas múltiples puede marcar varias según su criterio.

Edad _____ Cargo _____ Tiempo de laborar en la empresa _____

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Memorándum _____ d) correos electrónicos _____ g) Propuestas _____
b) Avisos _____ e) Circular _____ h) Cartas _____
c) Informes _____ f) Folletos _____ i) Carteles _____

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

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

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

- a) La Mirada _____ c) La sonrisa _____ Postura corporal _____
b) La Expresión facial _____ d) Las Manos _____ Los Tics _____

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?

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

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

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

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

_____ Si, _____ No

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

_____ Si, _____ No

19. ¿Cómo identifican si la alternativa tomada es la idónea?

Por criterios establecidos _____ Por el costo social _____

Por el costo económico _____ Por referencias _____

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

Por votación _____ Por decisión directa del jefe _____

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

No verbal _____ Verbal _____ Audiovisual _____

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

Sí _____ No _____

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

Muy efectiva _____ Poco efectiva _____

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 _____ Poco racionales _____

Racionales _____ Nada racionales _____

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

La confianza _____ Los conocimientos _____ Actitud _____

La experiencia _____ Destreza _____

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

Estereotipos _____ Emociones _____ Genero _____

Prejuicios _____ Status _____

Gracias por su colaboración.

Anexo # 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas Entrevista.

Dirigida al Lic. Lissette García Figueroa

Gerente General de “Mercadeo y Comunicación S, A” (MYC)

Estimada Licenciada, Somos estudiantes del 5to año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-FAREM Matagalpa, nos dirigimos a su persona para que nos brinde su apoyo en el llenado de la presente entrevista, debido a que en estos momentos estamos realizando trabajo de curso para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, su colaboración apoyara en la realización del estudio del tema: la Comunicación y la Toma de Decisiones Gerenciales. Esperamos responda cada cuestionamiento según su criterio y profesionalismo. Agradeciendo su apoyo.

Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para usos académicos.

1. ¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?
2. ¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?
3. ¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde los subordinados hasta la gerencia?
4. ¿Cómo considera la frecuencia del flujo de la comunicación desde la gerencia hasta los subordinados?

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

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

7. ¿Qué tipos de comunicación escrita se utilizan en la empresa?

8. ¿Cuáles son las técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?

9. ¿Se utilizan lenguajes de comunicación no verbal en la empresa?

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

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

12. ¿Cuáles son las barreras psicológicas de la comunicación que se presentan en la empresa?

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

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

15. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones programadas?

16. ¿Con qué periodicidad se toman decisiones no programadas?
17. ¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?
18. ¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?
19. ¿Cómo identifica que la alternativa tomada es la idónea?
20. ¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?
21. ¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?
22. ¿Cómo valoran los resultados obtenidos después de una decisión tomada?
23. ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones individuales?
24. ¿Qué tipo de técnicas grupales han utilizado para la toma de 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 # 4

Guía de observación

Aplicada a la empresa: “Mercadeo Y Comunicación S, A (MYC) de Nicaragua en la ciudad de Managua”

Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en segundo semestre del 2019.

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

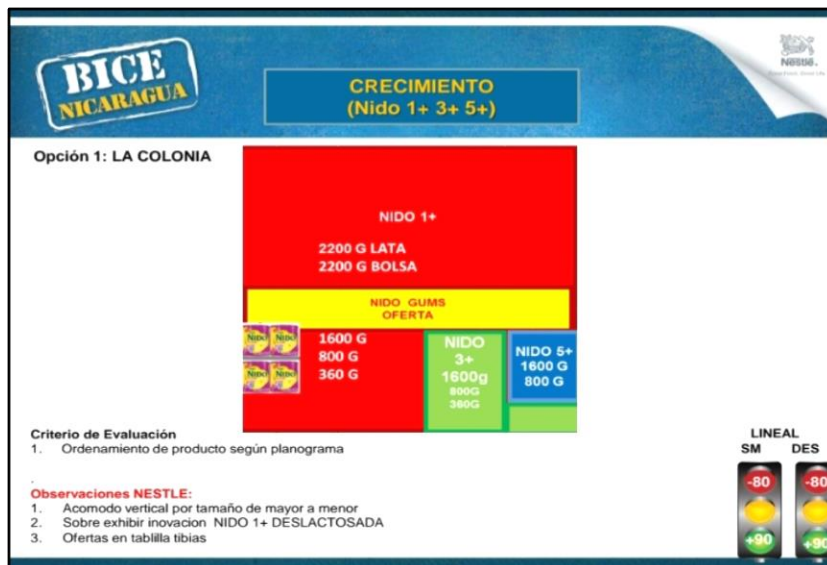
• a)Entrevista de trabajo			
• b)Reuniones			
• c)Asambleas			
• d)Círculos de estudio			
• e)Conferencias			
5. Lenguajes de comunicación no verbal que se utilizan en la empresa.	SI	NO	N/A
• La Mirada			
• La Expresión facial			
• La Sonrisa			
• Postura Corporal			
• Las Manos			
• La Distancia			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

Anexo # 5

Imágenes que circulan con frecuencia en la empresa Mercadeo y Comunicación S.A

✓ Comunicación audiovisual

Planogramas de productos para aplicar en supermercados.



(Recopilado de WatsaApp enviado por la empresa Mercadeo y Comunicación S.A)

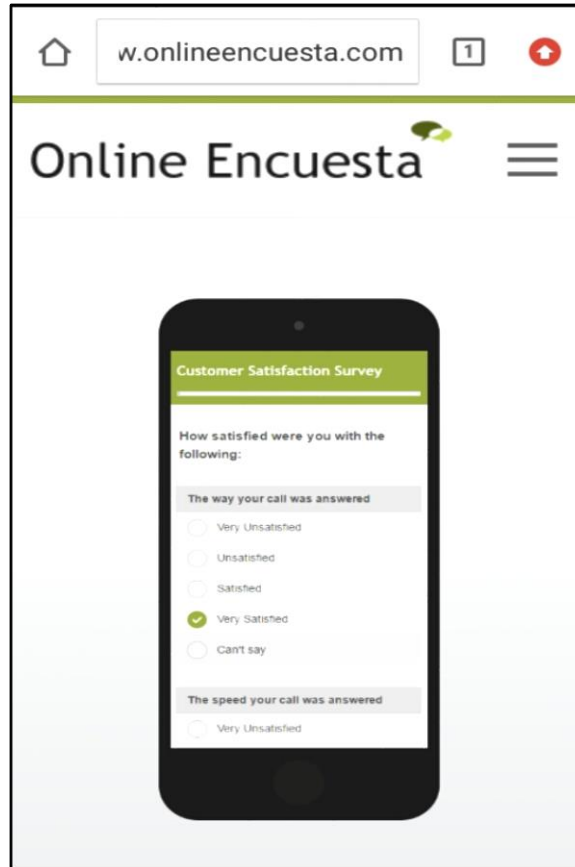
Lanzamiento de promocionales de productos.



(Recopilado de WatsaApp enviado por la empresa Mercadeo y Comunicación S.A)

Anexo # 6

Página web en donde se realizó la encuesta a colaboradores de la Empresa Mercadeo y Comunicación S.A



Customer ID 1505821

Cerrar sesión (alsuaguti.nu@gmail.com)

Administración de encuestas

Sus encuestas

Título	Productos	Estado	Exportar	Evaluación	Enlace De Encuesta
<input type="checkbox"/> Comunicación y Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/> Personal	terminada		36 participantes	-

Encuestas seleccionadas: copiar, eliminar

Sus cuadros de preguntas

Pregunta	Participantes	Resultado
----------	---------------	-----------

