



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 licenciado en Administración de Empresas.

**TEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa, Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.

**AUTORES**

Br. Cristopher Eliezer Meza.

Br. Erika Janeth Martínez Zamora.

Br. Heyri Saraí García Cisneros.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 16 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 licenciado en Administración de Empresas.

**TEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa, Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.

**AUTORES**

Br. Cristopher Eliezer Meza.

Br. Erika Janeth Martínez Zamora.

Br. Heyri Saraí García Cisneros.

**TUTOR**

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 16 de noviembre del año 2019

## **TEMA**

La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Samuel Mansell S.A, del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.



## DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, que es el centro de nuestras vidas, por darnos salud, fuerzas, sabiduría e inteligencia, permitiéndonos llegar hasta este punto mediante su infinito amor y misericordia, iluminándonos en cada paso que damos, brindándonos los recursos necesarios para escalar cada peldaño y cumplir nuestras metas.

A nuestros padres por ser un gran pilar en nuestras vidas, por su apoyo incondicional, sus consejos, valores, motivación, ejemplos, por los cuales no hemos convertido en personas de bien, por cada sacrificio, esfuerzo que realizan para que cumplamos nuestros sueños y vernos feliz y sobre todo por su inmenso amor.

A nuestros hermanas, hermanos, esposos e hijos que nos han apoyado de muchas maneras para alcanzar nuestro objetivo.

A nuestro Maestro, MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por tutorarnos, llevándonos paso a paso en el aprendizaje, ofreciéndonos su gran conocimiento, impulsarnos a seguir adelante y crecer en nuestra vida profesional.

A nuestros compañeros por su apoyo, alegría y entusiasmo haciendo esta carrera la más bonita.

*Cristopher Eliezer Meza*

*Erika Janeth Martínez Zamora*

*Heyri Sarai García Cisneros*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por ser el manantial de vida, nuestro ayudador y proveedor, por permitirnos cumplir nuestra meta.

A nuestros padres por su amor incondicional, por apoyarnos en cada etapa de nuestras vidas, guiarnos correctamente, enseñándonos el camino de la educación, motivándonos constantemente para llegar a este punto tan elemental e importante para nosotros.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua (UNAN-FAREM Matagalpa) por darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, igualmente a todas las personas que forman parte del personal administrativo, quienes gracias a ellos nos formamos en un ambiente sano, limpio y apropiado, gracias por formar parte del proceso y desarrollo académico, es para nosotros un honor haber sido parte de esta prestigiosa universidad.

Así mismo agradecemos a todos los profesores que han compartido sus conocimientos a lo largo de este trayecto, en especial a nuestro tutor, MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía por brindarnos su apoyo, conocimientos, inspirarnos, motivarnos y ayudarnos alcanzar nuestro objetivo.

Agradecemos a nuestros compañeros de clase, amigos y familiares (Esposos, hijos, Hermanos, primos...) por siempre estar ahí para apoyarnos, aconsejarnos y animarnos a seguir adelante.

*Cristopher Eliezer Meza*

*Erika Janeth Martínez Zamora*

*Heyri Sarai García Cisneros*

# CARTA AVAL DEL TUTOR



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA FAREM - MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Monografía, presentado por los Brs: Christopher Eliezer Meza, Carné # 14-06232-6, Erika Janeth Martínez Zamora, Carné # 09-06694-6 y Heyri Saraí García Cisneros, Carné # 14-06447-1, con el Tema general: La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Samuel Mansell S.A, del Municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019 y como Tema específico: La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa, Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, 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 las medianas empresas.

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

Se extiende la presente a los 28 días del mes de octubre del año 2019.

Tutor

---

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía



## RESUMEN

La presente investigación aborda la temática: “La comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Samuel Mansell S.A, del Municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del 2019.

Este trabajo tiene como objetivo, analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa. Con el propósito de explicar los tipos de comunicación y las barreras que se presentan, destacando los principales factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Lo cual proporcionara información valiosa para el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

La empresa presenta ciertas dificultades en la implementación de métodos de comunicación indirecta y escrita, causando problemas para comunicarse de manera clara y precisa, careciendo del uso de instrumentos con carácter legal que respalden la información transmitida entre los diferentes puestos jerárquicos y el proceso de toma de decisiones; se detectaron barreras que obstaculizan el flujo de la comunicación, tales como: físicas (ruido intenso e iluminación insuficiente), psicológica (timidez, no tomar en cuenta el punto de vista de los demás, explicación insuficiente), administrativa, (planeación y falta de presupuesto) afectando la excelente comprensión del mensaje entre jefes y subordinados, retrasando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. En la empresa la decisiones son tomadas basándose en el análisis del problema, desarrollando alternativas de solución, tomando en cuenta los costos y criterios establecidos para cumplir los estándares de la empresa y el consumidor, logrando satisfacer la necesidad sin afectar notoriamente el proceso de producción.

# INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>CARTA AVAL DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1.1 INTRODUCCION</b> .....	1
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	5
<b>CAPITULO II</b> .....	6
<b>2.1 Marco referencial</b> .....	6
<b>2.1.1 Antecedentes</b> .....	6
<b>2.1.2 Marco teórico</b> .....	9
<b>2.1.2.1 Comunicación gerencial</b> .....	9
<b>2.1.2.1.1 Comunicación</b> .....	9
<b>2.1.2.1.2 Tipos de comunicación</b> .....	10
<b>2.1.2.1.2.1 Comunicación interpersonal</b> .....	10
<b>2.1.2.1.2.2 Comunicación organizacional</b> .....	12
<b>2.1.2.1.2.3 Comunicación ascendente</b> .....	12
<b>2.1.2.1.2.4 Comunicación descendente</b> .....	13
<b>2.1.2.1.2.5 Comunicación horizontal</b> .....	13
<b>2.1.2.1.2.6 Comunicación diagonal</b> .....	14
<b>2.1.2.1.2.7 Comunicación administrativa</b> .....	14
<b>2.1.2.1.3 Barreras de la comunicación</b> .....	18
<b>2.1.2.1.3.1 Tipos de barreras</b> .....	19
<b>2.1.2.2 Toma de decisiones</b> .....	22
<b>2.1.2.2.1 Tipo de decisiones</b> .....	23
<b>2.1.2.2.2 Proceso de la toma de decisiones</b> .....	24
<b>2.1.2.2.3 Técnicas para la toma de decisiones</b> .....	30
<b>2.1.2.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones</b> .....	31
<b>2.2 Preguntas directrices</b> .....	35

<b>CAPITULO III</b> .....	36
<b>3.1 Diseño metodológico</b> .....	36
3.1.1 Tipo de enfoque .....	36
3.1.2 Tipo de investigación por su nivel de profundidad .....	37
3.1.3 Tipo de diseño.....	38
3.1.4 Tipo de investigación por su amplitud en el tiempo.....	38
3.1.5 Métodos de investigación .....	39
3.1.6 Población y muestra.....	42
3.1.7 Técnicas e instrumentos .....	43
3.1.8 Medios utilizados para el procesamiento de la información:.....	45
<b>CAPITULO IV</b> .....	46
4.1 Análisis y discusión de resultados.....	46
<b>CAPITULO V</b> .....	78
5.1 CONCLUSIONES.....	78
5.2 RECOMENDACIONES.....	79
5.3 BIBLIOGRAFIA .....	80
<b>ANEXO</b>	



# **CAPITULO I**

## **1.1 INTRODUCCION**

La presente investigación está desarrollada en la temática; La comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa, Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.

La comunicación es un factor elemental para el éxito o fracaso de la empresa, es el conjunto de esfuerzos de producción y distribución individual o colectivo, es el traspaso de información entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, es elemental para el alcance y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, así como para el desarrollo productivo y competitivo, aporta al proceso de toma de decisiones información suficiente , permitiendo la discusión de alternativas de mejora , obteniendo como resultado impactos positivos o negativos.

En este trabajo investigativo se toman en cuenta elementos de la comunicación gerencial que pueden ser identificados en las empresas, así como los medios más utilizados para transmitir una información y las barreras que obstaculizan la fluidez de la misma. También se destacaron aspectos relevantes en la toma de decisiones como los tipos de decisiones, las ejecuciones eficaces del proceso de toma de decisiones, las técnicas que se utilizan dentro de una organización para tomar decisiones y los factores que influyen al momento de tomar una decisión.

Samuel Mansell S, A, es una empresa ubicada en el municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa a 115 km sobre la carretera panamericana norte, 1km al sur, siendo un trillo de arroz, comercializadora, importadora y exportadora, ofertando al consumidor producto de calidad.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I

(Introducción, planteamiento del problema, justificación, Objetivos) Los cuales describen la temática abordada, importancia, el propósito, el impacto; dando a conocer lo relevante de estas dos variables para el buen funcionamiento de las empresas.

## Capitulo II

(Antecedentes, marco teórico y preguntas directrices) Los antecedentes sirvieron como base y apoyo científico para la identificación, descripción y definición de los diferentes indicadores que posee cada una de las variables, respaldando la información y aplicando los niveles de lectura para cada concepto estipulado en el marco teórico. A si mismo se abordaron las preguntas directrices para encaminar el giro de la investigación.

## Capitulo III

(Diseño metodológico) Se hace referencia al tipo de investigación, nivel de profundidad de estudio, se establece la población y muestra estudiada, los métodos de investigación que se aplicaron, técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos y el enfoque de la investigación.

## Capitulo IV

(Análisis y discusión de resultado) Se reflejan los principales datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, entrevista y guía de observación dirigida al gerente, administrador y trabajadores, a fin de dar respuestas en un orden establecido conforme a los objetivos específicos.

## Capítulo V

(Conclusiones, recomendaciones y bibliografía) Se presentan las conclusiones que son los resultados más relevantes encontrados después de establecido el análisis y discusión de resultado ordenada cada uno según los objetivos y establecer sugerencias dirigidas hacia la gerencia de Samuel Mansell S.A sobre el comportamiento de las variables estudiadas.

Por último, se describen los anexos en donde se plasman apartados iniciando con la operacionalización de las variables, instrumentos aplicados para la recolección de datos y gráficos establecidos a partir del procesamiento de datos y gráficos establecidos a partir de procedimientos de datos.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un líder organizacional o gerente debe darse cuenta de que es sumamente importante la forma en que se comunica dentro y fuera de la empresa y que esta beneficia o afecta directamente la toma de decisiones. Este es un proceso complejo que toma en cuenta diversos factores que exigen una gran cantidad de información y mucha discusión y en dependencia de la comunicación gerencial que se establezca se verán los impactos, ya sean positivos o negativos que dichas decisiones tengan en la organización. He aquí la problemática reconocida en este trabajo investigativo: La comunicación gerencial y el proceso de toma de decisión.

Actualmente las empresas están teniendo dificultad a la hora de transmitir información entre los diferentes puestos jerárquicos de la organización, lo cual obstaculiza el excelente desempeño de los trabajadores y el proceso de toma de decisiones, ignorando que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de la empresa, es una herramienta clave que juega un papel principal a la hora de tomar decisiones.

Por todo lo antes expuesto fue necesario formularse las siguientes interrogantes:

¿Cómo se da la comunicación y la toma de decisión en la empresa, Samuel Mansell SA, del municipio de San Isidro departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2019?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente documento tiene como objetivo investigar la comunicación y la toma de decisiones en la empresa, Samuel Mansell S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del 2019.

El propósito de esta investigación es analizar la comunicación gerencial y los factores que influyen en la toma de decisiones en la empresa Samuel Mansell S.A, del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.

Actualmente las empresas están teniendo dificultad a la hora de transmitir información entre los diferentes puestos jerárquicos de la organización, lo cual obstaculiza el excelente desempeño de los trabajadores y el proceso de toma de decisiones, ignorando que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de la empresa, es una herramienta clave que juega un papel principal a la hora de tomar decisiones.

Esta investigación será de gran importancia para las empresas actuales de Matagalpa, así como para los estudiantes que cursan asignaturas como técnicas de redacción, metodología de la investigación, investigación aplicada y aquellos que desarrollan su modalidad de graduación, al igual que a los docentes de dichas asignaturas o tutores y futuros empresarios de este departamento, ya que explica la gran relevancia que tiene la comunicación para el éxito o fracaso de una organización.

El impacto de esta investigación será positivo para la “Empresa Samuel Mansell S.A”, dado que una vez encontrados los problemas que están afectando la organización será más fácil erradicarlos, mejorando la comunicación y la toma de decisiones, elevando los niveles de productividad y buen funcionamiento del área de producción y de la empresa en general.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **General**

Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa Samuel Mansell S.A, del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2019.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir los tipos de comunicación y barreras que se presentan en la empresa Samuel Mansell S.A de municipio de San Isidro del departamento Matagalpa durante en el segundo semestre del 2019.
2. Explicar el proceso de la toma de decisiones y los factores que influyen en la empresa Samuel Mansell S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del 2019.
3. Valorar la comunicación y la toma de decisiones de la empresa Samuel Mansell S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del 2019.

## CAPITULO II

### 2.1 Marco referencial

#### 2.1.1 Antecedentes

Si el gerente es la figura clave para el desempeño de la organización, y si la comunicación es un aspecto central de su actuación, entonces la comunicación gerencial parece ser un asunto digno de su interés. Desde la perspectiva organizacional la comunicación gerencial efectiva y eficiente debe servir para mejorar las posibilidades de los cumplimientos de los objetivos de la organización de manera rentable y consistente con su naturaleza y cultura. (Esteinou Madrid, 1998, pág. 182)

La comunicación gerencial hoy en día se ha convertido en una de las bases fundamentales de la toma de decisiones en cualquier empresa, el mundo empresarial actual es cambiante e innovador y se necesitan decisiones acertadas para mantener una organización en pie y hacerla marchar hacia el éxito, pero esto solo se logra si la comunicación es eficiente al punto de generar y distribuir la información precisa de forma correcta en el tiempo indicado, por ser un tema de mucho interés fue necesario la búsqueda de antecedentes relacionados, encontrando lo siguiente:

En Madrid España, se realizó una tesis doctoral titulada: “La toma de decisiones en comunicación gerencial” cuyo propósito fue identificar como se toman las decisiones en comunicación gerencial, que dio como resultado que las decisiones estratégicas son tomadas principalmente de forma grupal o al menos de manera consensuada coincidiendo con lo estipulado en las premisas de los modelos teóricos analizados. Los directores de comunicación son conscientes de que hay que considerar diferentes opiniones. (Cabrera Cabrera, 2015)

El antecedente anterior fue de gran ayuda, por que revela la importancia que tiene la comunicación organizacional en las empresas, siendo esta una herramienta que permite la circulación efectiva de la información en todas las áreas de la organización.

Colombia, Universidad de la Sabana, se realizó una investigación bajo el tema “Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones” con el objetivo de Analizar el tratamiento inmediato que se les da a los asuntos de la comunicación en la empresa por parte de la gerencia”. Como resultado se obtuvo que el comunicador gerencial debe reconocer que su trabajo es pura gestión, y que del conocimiento de su negocio, de su perspectiva sobre diversos temas y del lineamiento de las estrategias para la consecución de objetivos dependerá su reconocimiento profesional, y como es lógico la obtención de beneficios de la empresa; por lo tanto la comunicación no es un asunto que se pueda negociar, existe o no existe, este planteamiento deja clara la dimensión gerencial que debe tener la comunicación gerencial en cualquier organización. (López, 2011)

Lo antes expuesto, fue de gran importancia para la comprensión de la variable comunicación; dando a conocer los beneficios que presenta la comunicación empresarial, siendo elemental para el alcance de las metas y objetivos establecidos, como para el logro de la mayor competitividad y adaptación a los cambios del entorno, lo cual mejora la productividad de las empresas.

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

La información anterior, será de gran relevancia para el análisis de los factores psicológicos explicando que el clima organizacional es definido como las percepciones, sentimientos y actitudes organizacionales que comparten los miembros

de una organización sobre elementos fundamentales de la misma, tales como las normas, valores y actitudes de la cultura organizacional.

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

Este antecedente fue de relevancia para entender que las decisiones deben de ser tomadas con bases y tener un respaldo en está aplicando los métodos de comunicación que cumplan con dichas características de respaldo legal puede adoptar muchas formas diferentes. En general, podemos decir que un sistema informático es utilizado para servir de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones.

Este trabajo se realizó bajo el propósito de analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa, de tal forma que sirva como aporte a la gerencia, proporcionándole una visión clara del estado en el que se encuentra la comunicación y cómo esta tiene repercusiones en la toma de decisiones, posibilitando así una mejora continua que permita a la organización avanzar hacia el éxito

## **2.1.2 Marco teórico.**

### **2.1.2.1 Comunicación gerencial**

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

Según el autor la comunicación en una empresa, se debe establecer medios que permitan que la informa llegue a todos los niveles con el fin de lograr una buena organización donde todos se dirigen en una misma dirección y logrando los objetivos establecidos. La comunicación será posible si los diferentes equipos de trabajo interactúan en función de lograr acciones comunes y de manera individual cuando la situación lo amerite.

La comunicación gerencial juega un papel muy importante en una empresa, siendo un factor fundamental ya que busca el desarrollo permanente en términos de producción, se trata de establecer una comunicación asertiva que promueva el trabajo en equipo, la calidad, el mejoramiento continuo y el aprendizaje permanente con el objetivo que la empresa responda con calidad a los clientes.

#### **2.1.2.1.1 Comunicación**

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir información por medio de la trasmisión de un mensaje simbólico, y esta se puede dar entre dos o más personas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006, pág. 575)

Según la declaración anterior las personas comúnmente se comunican por medios simbólicos, como podría ser la escritura que permite el intercambio de información entre dos o más personas.

A lo que se refiere la comunicación en una empresa debe ser imprescindible en todos los procesos, y la eficiencia de la misma depende tanto de la calidad de la información que se transmite como de la forma en que se haga llegar el mensaje así poder obtener la información deseadas.

#### **2.1.2.1.2 Tipos de comunicación**

Más allá del esquema básico del proceso de transmisión 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 ésta también. (Corbin, s.f.)

Según lo citado por el autor, depende del tipo de canal que se efectúe un proceso comunicativo pueden existir diferentes tipos de comunicación cada uno adecuado para cada circuito o canal por el cual circule una información.

Toda empresa implementa los tipos de comunicación identificándose con cada proceso ya que es un medio que facilita una mejor comprensión para accionar de forma eficiente y así cumplir con las metas establecidas por la organización.

##### **2.1.2.1.2.1 Comunicación interpersonal**

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

Refiere el mencionado a que cuando las personas tienen diferentes tipos de culturas estas pueden mal interpretar la información transmitida por el emisor obteniendo así una mala coordinación, de tal manera que no se logre la ejecución de los objetivos planificados.

Por lo tanto, en una empresa el gerente se podría enfrentar a una tarea difícil porque debe saber con exactitud lo que desean comunicar, al hacer que el mensaje sea lo más conciso posible evitara la confusión causada por la complejidad del mensaje de tal manera que este pueda darse a entender con los subordinados empleando vocabularios comunes según cual sea su receptor facilitando una comunicación efectiva.

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

La 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 & Montero, 2014, pág. 58)

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

En el área de producción debe ser común este tipo de comunicación, ya que los trabajadores están en áreas pequeñas, y cargos que ameritan la comunicación frecuente cara a cara con su respuesta inmediata de manera educada y eficiente.

#### **b. 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. (De Pavia, 2014)

Según la afirmación anterior la comunicación interpersonal indirecta es aquella que no se da con el uso de medios, es decir, que esta se da a través medios físicos o digitales los cuales pretenden hacer llegar un mensaje esperando su inmediata retroalimentación.

Este tipo de comunicación se puede utilizar para notificar a través del correo electrónico, el chat, un memorándum, entre otros transmitir información o la ausencia de un determinado trabajador en gerencia o plantear problemas, entre otros asuntos.

#### **2.1.2.1.2.2 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles debe de ser fluida. (De Castro, 2015, pág. 15)

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

De acuerdo con lo anterior la información que se transmite a los funcionarios de la empresa, será utilizada para la planeación y la toma de decisiones y de esta manera se logrará resultados positivos destacando una buena comunicación ya que de esta depende el desarrollo de todas las actividades operacionales de la empresa.

#### **2.1.2.1.2.3 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo lo contrario a la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos en función de como estén organizados los canales formales, a la alta dirección de la empresa. (Enrique, Madroñero, Morales, & Pérez, 2008, pág. 60)



La comunicación ascendente es aquella que se da como la palabra lo dice, en acenso, esto quiere decir que existe cuando la comunicación se da desde los niveles inferiores a los superiores o los miembros de la organización se comunican con sus superiores (De abajo hacia arriba).

Es un paso muy importante para el desarrollo de una empresa ya que los trabajadores aportaran ideas creativas para el desarrollo de las actividades que conforman el entorno de la producción obteniendo mejores resultados por ende el gerente tiene el voto de confianza con sus subordinados.

#### **2.1.2.1.2.4 Comunicación descendente**

La comunicación descendente suele ser un modo impropio de determinar a la información que proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas dirigidos a sus subordinados. (García, 2004, pág. 71)

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.

Un gerente debe comunicarse con sus subordinados de la manera más acorde a sus labores, de tal forma que las actividades puedan ser percibidas de manera que se cumplan a los estándares de calidad para que se implemente la relación comunicativa por parte del gerente.

#### **2.1.2.1.2.5 Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas. (Andrade, 2005, pág. 18)

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.

Es notorio que en el proceso de produccion de las empresas la comunicasion entre los trabajadores del mismo nivel jerarquico deberá ser necesario, para el buen desempeño de sus actividase y asi se cumplan con eficacia y eficiancia los objetivos deseados por la institucion.

#### **2.1.2.1.2.6 Comunicación diagonal**

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y areas. La gran transformacion que estan experimentando las organizaciones desde hace un par de decadas ha hecho este tipo de comunicación. (Andrade, 2005, pág. 18)

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.

El proceso de prudcción es complejo, por ende los trabajadores y gerentes de diferente áreas deben verse involucrados en comunicarse, para la realización de tareas de interes mutuo.

#### **2.1.2.1.2.7 Comunicación administrativa**

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

Refiere que la comunicación administrativa tiene un objetivo claro y preciso el cual es informar eficazmente al trabajador para que este pueda realizar sus tareas de la forma correcta. Es importante saber que para que las empresas funcionen eficazmente, es necesario que la información fluya rápidamente, a lo interno y a lo externo, al igual que también se necesita definir el tipo de información que necesita el gerente, según la situación que se esté desarrollando.

En ese sentido, la comunicación dentro de una empresa es el medio en el que el gerente hace llegar la información a los empleados o subalternos que requieren para realizar sus funciones, así como con personas que no pertenecen a la empresa, como es el caso de clientes, proveedores, representantes de organismos estatales, entre otros y que estas vayan de la mano con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

La comunicación administrativa se aplica por medio de los siguientes grupos.

#### **a. Comunicación escrita**

La comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa evita equívocos y malos entendidos. (De Castro, 2015, pág. 21)

Lo cual quiere decir que de forma escrita se posibilita una comunicación más clara y precisa, esta información es bastante utilizada para tramites o situaciones de carácter legal o con mayor seriedad, información que requiere mayor credibilidad ya que según tiene la ventaja de proporcionar registros, referencia y defensas legales.

Siendo así, esta comunicación debe ser de suma importancia, ya que es la que posee valor legal, se considera como soporte de toda la información y sus sistemas. También se utiliza para redactar un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo.

## **b. Comunicación oral.**

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

Con referencia a las palabras de los autores se puede deducir que posibilita el rápido intercambio con realimentación inmediata; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos; en una interacción cara a cara se puede notar el esfuerzo y una reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas no siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra resultado o acuerdo alguno y que puede ser costoso en termino de tiempo y dinero.

Entre los encargados y los subordinados de cada área se debe utilizar este tipo de comunicación, ya que permiten interactuar en preguntas y respuestas inmediatas resolviendo los problemas o las novedades implementadas del momento, aunque tiene algunas desventajas debido a que en unas ocasiones se pierde demasiado tiempo.

## **c. Comunicación verbal:**

La comunicación verbal es la que utiliza la palabra sea habladas o escritas para transmitir un mensaje deseado. (Andrade, 2005, pág. 19)

Con respecto a las palabras del autor se evidencia que la comunicación verbal puede darse en forma de palabras habladas y de manera escrita por medio de papel o mensajes de voz. Esta es más rápida, existe en ella retroalimentación y proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo.

Con respecto a lo anterior la comunicación verbal se está reformando y ampliando a un sistema más sencillo, debido a la información que proporcionan los avances informáticos, esto es algo que se da a través de recursos como el correo electrónico, el chat, y otros medios para transmitir información rápidamente lo que genera la combinación de varios tipos de comunicación para crear una eficiencia en el traspaso de la información.

#### **d. Comunicación no verbal**

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

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

La comunicación por señales es un medio que debe ser bastante utilizado entre los trabajadores del área de producción, debido a la distancia y el entorno en que desarrollan sus actividades dado a que pueden estar expuestos a ruidos intensos provocados por las maquinarias.

#### **e. Comunicación audio visual.**

Con la revolución audiovisual de los últimos años, llegaron nuevos medios y soportes para producir y difundir este contenido. Su rápida evolución desde entonces ha obligado a las empresas y a todos los emisores de contenido audiovisual a renovarse y adaptarse constantemente. (Piquer, 2016)

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

Este tipo de comunicación debe ser utilizada en las distintas áreas de la empresa en especial en el área de marketing, puesto que el contenido audiovisual tiene un mayor impacto en la conducta de los consumidores, también forma parte en las reuniones de trabajo, sin embargo esta es parte de la comunicación gerencial ya que vivimos en un mundo de incesantes cambios donde el lenguaje audio visual ya ha traspasado las pantallas de televisión y ha inundado el internet y los dispositivos móviles los cuales forman una herramienta que los directivos utilizan muy a menudo para transmitir información y comunicar de manera fácil y directa los mensajes, orientaciones e indicaciones convirtiendo este tipo de comunicación en una herramienta que facilita los procesos y sistemas de información entre equipos de trabajo.

#### **2.1.2.1.3 Barreras de la comunicación**

Las barreras de la comunicación son aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar de modo imprevisible los mensajes transmitidos, se presentan debido a los problemas o deficiencia originados en algunos casos de los elementos de la comunicación. (León, 2005, pág. 36)

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

De acuerdo con lo antes expuesto estas barreras son como obstáculos que impiden que la información llegue al receptor, de modo que en la empresa se debe prestar la debida atención a este tipo de situaciones, e implementar estrategias para superar estas barreras y que el mensaje sea claro y se adecue a las condiciones del receptor.

#### **2.1.2.1.3.1 Tipos de barreras**

##### **a. Barreras físicas**

Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de tipo técnico, cuando se presentan algunas falla, mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión, también se conocen como barreras físicas a los problemas ambientales que impiden una recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido en el lugar donde se realiza la comunicación; o bien el exceso de luz, cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico. (León, 2005, pág. 37)

Se ha tratado de ver siempre a los impedimentos humanos físicos como únicas barreras físicas para la comunicación. Se consideran barreras físicas otros aspectos materiales que pueden impedir la comunicación eficaz tales como el ruido excesivo, la iluminación, la distancia y la falla en los dispositivos que se utilizan como canal en la comunicación (micrófono, teléfono, computadora, televisión, etc.)

Con respecto a lo anterior esto puede darse cuando no exista un ambiente apropiado para la distribución de la información, por ejemplo, el ruido que ejercen las maquinas dentro del área de la producción lo que no permite que la comunicación se establezca de forma que el emisor comprenda correctamente el mensaje que se le quiere transmitir.

## **b. Barreras Psicológicas**

Estas barreras hacen referencia a los estados emocionales que están presente en el momento de la comunicación, a los prejuicios que pueden tener tanto el emisor como el receptor, a una falta de autocontrol y actitudes negativas etc. (León, 2005, pág. 38)

En este sentido una barrera psicológica se refiere a la reacción que causa el agrado o rechazo ya sea del emisor, del receptor o del mensaje transmitido, esta deficiencia puede darse debido a estados emocionales (temor, tristeza o alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se dice.

De acuerdo con lo expresado anteriormente las barreras psicológicas pueden existir dentro de las empresas, tal es el caso de los conflictos que se dan en todas las organizaciones por causa de la comunicación psicológica, pues cada miembro o receptor asume la información conforme a sus estados emocionales, en este tipo de comunicación la administración tiene que lidiar con conflictos de interés, por lo tanto, se debe ser cuidadoso con la información y la forma en que esta se comunica para que el mensaje sea captado con total claridad.

## **c. Barreras Fisiológicas**

Son las barreras que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor, afectando a cualquiera de los sentidos. (León, 2005, pág. 38)

Al mismo tiempo tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos ya sea de forma parcial o total, por ejemplo, alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.



Con respecto a lo anterior esta barrera puede estar presente y no debe ser un impedimento para la empresa ya que se deben facilitar tanto al gerente como al personal capacitaciones para desarrollar habilidades de comunicación de distintas formas como lo es el lenguaje de señas y no permitir que la esta se pierda y para que pueda siempre fluir de una manera positiva.

#### **d. Barreras semánticas**

Son las barreras generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con el significado o el sentido que poseen las palabras, los enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración de un mensaje (León, 2005, pág. 36)

Refiere al significado que se le da a una palabra cuando no se precisa su sentido, entonces estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino, lo que su contexto cultural le indica.

Según lo anterior esta barrera se puede dar en el momento de interactuar y se tienden a confundir los sentidos de las palabras siendo este un problema común, que a simple vista pasa desapercibido hasta que ocasionan problemas en la comunicación de la empresa ya que los mensajes no son bien recibidos por el receptor.

#### **e. Barreras Administrativas**

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

Esta situación puede darse por falta de planeación, presupuestos no aclarados, evaluaciones prematuras, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza, temor,

falta de supervisión, etc. Además de que muchas organizaciones poseen estructuras organizativas poco ordenadas y demasiado jerárquicas lo que puede dificultar las comunicaciones.

De acuerdo a lo anterior, es común tener este tipo de problemas y se pueden estar presentando estos inconvenientes por la falta de planeación en los procesos de producción y la dificultad a la hora comunicar una información entre los trabajadores y por la carencia de supervisión, generando desconfianza y temor entre ellos.

### **2.1.2.2 Toma de decisiones**

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

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

Así mismo, la toma de decisiones debe ser uno de los procesos más importante dentro de una empresa ya que se toman decisiones todo el tiempo, desde la más simple hasta la más compleja, de forma individual o en grupo, es uno de los aspectos del cual depende el éxito de la empresa, la calidad de la misma dependerá su crecimiento, desarrollo o fracaso. Para el gerente esta es una tarea primordial que va de la mano con sus funciones y siempre busca maximizar sus beneficios tomando buenas decisiones.

### **2.1.2.2.1 Tipo de decisiones**

#### **a. Programadas**

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

En síntesis, una decisión programada es aquella que ya está establecida bajo la previsión de ciertas situaciones cotidianas en el funcionamiento de la empresa, y se aplican a procesos estructurados o repetitivos, permitiendo que el gerente tome decisiones simples y eficaces.

Con respecto a dichas aclaraciones se puede deducir que en la empresa las decisiones ya deben de estar programadas, y son las que un gerente ha encontrado y ya las ha aplicado en el pasado. Como resultado, las decisiones programadas permiten a un gerente tomar decisiones simplificados y consistentemente eficaces.

#### **b. No programadas**

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

Lo anteriormente expuesto indica que las decisiones no programadas son aquellas decisiones estratégicas que se toman sin haber sido previamente planeadas o que se utilizan para mejorar la situación o cambiar el rumbo de las cosas cuando otra decisión no ha dado buenos resultados, además indica que la mayoría de las decisiones son una combinación entre las programadas y las no programadas.

En este caso, el gerente debe tomar una decisión que es única para la situación, las decisiones no programadas generalmente toman más tiempo para realizarse, por todas las variables que un individuo debe vencer, y por el hecho de que la información disponible está incompleta, por lo que un gerente no puede anticipar fácilmente el resultado de su decisión.

#### **2.1.2.2.2 Proceso de la toma de decisiones**

El proceso de tomas de decisiones es un conjunto de ocho pasos que empieza al identificar un problema y termina con la evaluación de los resultados y la eficiencia de la decisión. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 134)

Según la cita la toma de decisiones es un proceso que se debe cumplir para poder llegar a la decisión idónea y este debe de tomarse con calma y pensar bien en las alternativas de solución para la resolver el problema que esté presente o bien puede ser a futuro.

En toda empresa, la toma de decisiones debe presentarse con cierto grado de frecuencia, ya sean decisiones menores como la adquisición de una maquinaria, equipo o materiales o decisiones mayores como la situación que implica resolver un problema grande en la comercialización, ventas o finanzas o tomar una alternativa a la hora de asumir un riesgo por medio de una inversión.

## **a. Planteamiento del problema**

Un planteamiento de un problema tiene que incluir las posibles decisiones y un método para medir cada una de ellas. Es la habilidad fundamental de un gerente o de un administrador eficiente. (Eppen, 2000, pág. 22)

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

De acuerdo a lo anterior para tomar decisiones se debe partir del planteamiento del problema, considerando que al tomar una decisión se analiza el problema, el gerente debe asegurarse que cuando encuentra un problema, se debe a plantearlo bien, de forma que se puedan conocer sus causas y consecuencias para poder tener una visión más clara de lo que está ocurriendo, porque está ocurriendo y que pasaría si no se toman decisiones para dar solución.

### **✓ Problema**

La toma de decisión es una reacción a un problema, es decir una discrepancia entre el estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción. Lo que es un problema para una persona, es un estado satisfactorio para otra. (Robbins, 2005, pág. 131)

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

Referido a esto, en la empresa se pueden presentar problemas desde los más pequeños como puede ser el daño de una vitrina o una silla, como alguno más grande que presente una situación financiera por causa de algún presupuesto no aclarado.

## ✓ Síntoma del problema

Una cosa son los problemas y sus síntomas, es decir, las manifestaciones que producen, de la misma manera que una cosa es una gripe y otra la fiebre dado que lo que percibimos de los problemas son, precisamente, sus síntomas en ocasiones actuamos con precipitación y consideramos que el síntoma es el problema el riesgo es que pensamos en las soluciones a partir de un problema equivocado y, por tanto, su eficacia es solo superficial, como cuando tomamos un antitérmico para la fiebre. (Casado & Prat, 2007, pág. 41).

El autor refiere que generalmente se denomina “síntoma” se analiza en términos observables, por lo tanto, la descripción del problema se define en función de su intensidad, duración, exceso o diferencia. Hay que tener en cuenta, además, que los síntomas pueden proceder de problemas distintos y a la inversa un problema puede provocar síntomas distintos.

Considerando lo antes expuesto, si en la empresa surge un problema en el área de producción y urge hacer recorte de personal por falta de recursos financieros, el síntoma puede ser en cualquier área de la empresa, y se trata de identificar las causas de los síntomas que está generando un problema en la organización no de ocasionarlos.

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

Las opciones deben juzgarse de acuerdo con las cualidades más importantes que cada una de ellas debería tener. Estas cualidades son llamadas criterios de decisión. (Niedzwiecki, 1999, pág. 61)

La gente utiliza criterios de decisión todo el tiempo, por ejemplo: cuando elegimos un auto para adquirirlo, nos fijamos en criterio tales como el costo, la duración de la garantía, la disponibilidad de servicio, etc. Si más de una persona tiene que tomar la decisión, resulta ventajoso acordar previamente los criterios de decisión.

De esta manera se determina el grado de importancia de los criterios de decisión, son la pieza clave para contrarrestar una serie de conflictos que se dan en las distintas áreas de la empresa y así poder dar una mejor visión al gerente sobre las alternativas viables para la resolución óptima del problema.

### **c. Ponderación de los criterios**

El método de ponderación requiere primero definir los criterios de selección y darle a cada uno de ellos una ponderación que, en su total sume uno, luego cada una de las alternativas debe evaluarse para conocer su cumplimiento y, finalmente, se obtiene un total por alternativa, que nos permite comparar el resultado de cada uno de ellas. (Rodríguez & Martínez, 2006, pág. 182)

Por lo antes escrito se comprende que no todos los criterios son importantes, por lo cual la persona que ésta a cargo de tomar las decisiones debe ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta en la decisión.

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

### **d. Desarrollo de las alternativas**

Desplegar las alternativas la persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema con eficacia y eficiencia. (Moody, 1991, pág. 62)

Según el autor en este paso no se intenta evaluar cada una de esas alternativas, sino solamente mencionarlas. De esta forma la persona que esté habilitada para tomar una decisión tendrá una lista previa las alternativas viables con las que se pueda resolver el problema.

En lo que respecta a la empresa en cuestión el gerente debe estar preparado para una situación, es necesario tener una serie de alternativas factibles para proceder a seleccionar la mejor y aplicarla según sea su objeto.

#### **e. Análisis de las alternativas**

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que elegir de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. (Moody, 1991, pág. 62)

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

En caso que la persona a cargo de la empresa deba tomar la decisión tendría que analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones ya establecidos, puesto que es importante tomar decisiones marginales.

#### **f. Selección de una alternativa**

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta. (Moody, 1991, pág. 63)

Según las palabras expuesta por el autor este paso consiste en hacer la elección de la mejor alternativa de las que aparecieron en la lista y fueron evaluadas, es decir la que de acuerdo a los criterios y el análisis signifique la mejor opción.



Cada líder a cargo de la empresa debe determinar los factores pertinentes para la decisión, las ponderaciones correctamente e identificar y aplicar las alternativas viables que se produjo de las evaluaciones anteriores.

#### **g. Implementación de la alternativa**

La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si sólo se les ordena lo que deban hacer. (Moody, 1991, pág. 63)

Este paso consiste en poner en práctica la decisión correcta, y comunicar a todos los afectados para que haya coordinación, y lograr que se comprometan con ella. Ya que los colaboradores forman parte del proceso, hay probabilidad que secunden con entusiasmo y así obtener el resultado deseado.

En la empresa el gerente deberá implementar la alternativa seleccionada y bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla. Debe existir el compromiso de parte de los involucrados para una implementación exitosa de las alternativas a la hora de tomar una decisión.

#### **h. Evaluación de la eficiencia de la decisión**

Consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema, Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida puesta en marcha en la etapa 7 del proceso de toma de decisiones. (Moody, 1991, pág. 63)

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

Si la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó, en algunos casos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en el contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

### **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)

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

En la empresa deberá de tomar decisiones de manera grupal, lo que posibilita el uso de distintas técnicas que generen ideas y pongan en manifiesto la opinión de varias personas.

#### **a. Tipos de técnicas**

##### **✓ Técnicas individuales**

Es una forma de tomar unas decisiones sin tener alternativas para elegir, sino por el simple hecho de que pensó que era lo correcto. (Martínez J. , 2018)

Profundizando las palabras del autor la toma de decisiones por intuición o individual es la más común para los problemas menores, pero también para problemas grandes, a veces se tiende a tomar decisiones por una corazonada, o por opinión propia, esas

son las maneras de tomar una decisión intuitivamente, aunque no siempre se tiene la razón en todas las cosas que dice, hace o piensa, una sola persona.

Basándonos en esta técnica se comprende que el gerente o el responsable de la empresa que se encuentre en ese momento, tiene toda la potestad de tomar una decisión en caso que se presente una situación difícil en la organización, porque somos seres pensantes, y deberíamos estar preparados para tomar iniciativa y actuar por instinto, para resolver a un problema.

### ✓ **Técnicas grupales**

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

Así mismo las técnicas grupales para la toma de decisiones son nada más la forma en la que las decisiones es tomada por un grupo de personas por medio de diferentes técnicas como reuniones y lluvias de ideas en las cuales el juicio de cada uno de los involucrados juega un papel importante a la hora de aportar ideas y unificarlas para el logro del objetivo.

Según lo expuesto anteriormente los procedimientos basados en la dinámica de grupo en la empresa deberán ser las herramientas más utilizados en esta organización de tal manera favorece a la empresa a la hora de tomar una decisión, fomenta la participación y enseñan a escuchar activamente las experiencias, ideas y soluciones a los problemas.

#### **2.1.2.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones**

Hay una serie de factores que condicionan la toma de decisiones, que tal comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano se encuentra sujeto a las condiciones que rodean su acción, como es el caso de la

capacidad cognitiva, la cual es limitada porque influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres. (Grados & de la Garza, 2009)

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

No existen substitutos para el buen juicio la toma de decisiones, los que permite que los colaboradores de la empresa operen de manera eficiente en las distintas áreas, y si no fuesen tomados en cuenta restarían en la eficacia de la decisión y causarían daños en la organización.

#### **a. Factores racionales**

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

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

Según la aclaración anterior los factores racionales influyen en la toma de decisiones, pues para que estas sean decisiones acertadas deben pasar por las tres etapas antes mencionadas.

Así mismo dentro de la empresa el gerente debe tener en cuenta que el factor racional es importantísimo para la toma de decisiones puesto que este le va a dar valor y confiabilidad al saber que la elección de la alternativa fue mediante un proceso racional. Una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación.

## **b. Factores psicológicos**

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas; exige:

- Tener en cuenta que determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.
- Prestar especial atención al exceso de confianza.
- Saber que hay muchos tipos de decisiones y para cada una entran en juego multitud de variables humanas y subjetivas. Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales. (Valle, 2015)

El autor expresa que en la toma de decisiones implica en gran manera la perspectiva del individuo decisor, su criterio, actitud, conocimientos, destreza, experiencia, confianza y forma de pensar hacen parte de la elección de alternativas que a él personalmente le parezca conveniente, en cuanto a las emociones, experiencias, percepción del problema u oportunidad y valores personales.

El decisor o gerente va a elegir la alternativa que a él como individuo le parezca correcta y cumpla con sus expectativas para el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que los gerentes de cualquier empresa, sin importar su tamaño, deberán considerar los aspectos psicológicos en la toma de decisiones para hacerlo de manera asertiva.

## **c. Influencia social**

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

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

En este caso las decisiones que el gerente tome, deben ser influenciadas ya que básicamente la opinión de las personas externas e internas a la organización influye mucho en la toma de decisiones de la empresa porque tal forma de ella depende el funcionamiento de la empresa con respecto a la producción que lanzan al mercado.

## **2.2 Preguntas directrices**

1. ¿Cómo son los tipos de comunicación gerencial y barreras que se presentan en la empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones en la empresa y los factores que influyen?
3. ¿Cómo está la comunicación gerencial y la toma de decisiones en la empresa?

## **CAPITULO III**

### **3.1 Diseño metodológico**

Esta investigación se realizó con el propósito de analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones de la empresa Samuel Mansell S.A, de tal forma que sirva como aporte a la gerencia, proporcionándole una visión clara del estado en el que se encuentra la comunicación y la toma de decisiones, posibilitando así una mejora continua que permita a la organización avanzar hacia el éxito.

#### **3.1.1 Tipo de enfoque**

Esta investigación tiene enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

En las investigaciones con enfoque cuantitativo, se parte de una problemática de estudio completa, se define y selecciona una muestra, se recolecta datos y se analizan para hacer un reporte de los resultados. (Hernández, 2010, pág. 7)

Según el autor el enfoque cuantitativo es cuando una investigación proporciona los datos correspondientes para ser medidos y analizados por el investigador y así procesar la información y elaborar un reporte de los resultados.

En la investigación se aplicó el enfoque cuantitativo al momento de procesar los datos obtenidos en las encuestas, por medios estadísticos y expresados términos porcentuales en los gráficos contenidos en el presente documento.

En las investigaciones con enfoque cualitativos: utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, y busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información. (Hernández, 2010, pág. 7)



Según el autor, entiende que el enfoque cualitativo es aquel que permite obtener datos que no se expresan en términos numéricos, pero que si aportan datos que amplían la información, para una mayor comprensión de la problemática.

En consecuencia, se deduce que la investigación posee un enfoque cualitativo pues parte de una problemática que se ha planteado como base para el estudio y justificación de dicha temática y además se tomara una muestra probabilística para dar un resultado objetivo; posee elementos cualitativos que permitirán una recolección y análisis de datos para complementar los datos del numéricos obtenidos en el enfoque cuantitativo, para lo que se utilizó la entrevista a la gerencia y guía de observación aplicada por los investigadores.

La combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo constituye un método complementario, hoy en día ya no se toman por separados, sino que se fusionan para dar mayor funcionalidad a las investigaciones y llegar a la emisión de un juicio más completo, el cual permitirá resultados medibles y verificables y a su vez contestara interrogantes que surjan en el andar de la investigación, es decir, obtener el logro de los objetivos de una manera más completa.

### **3.1.2 Tipo de investigación por su nivel de profundidad**

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

En otras palabras, la investigación descriptiva es aquella que señala todos los aspectos importantes y sobresalientes, así como la naturaleza de un problema o estudio que se esté analizando.

Se dice que la investigación es descriptiva, partiendo que se analizó el comportamiento de dos variables: La comunicación gerencial y la toma de decisiones,

describiendo características, propiedades y rasgos propios de la empresa objeto de estudio. (ver anexo #1)

### **3.1.3 Tipo de diseño**

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

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

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

### **3.1.4 Tipo de investigación por su amplitud en el tiempo**

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

Según el texto anterior la investigación de corte transversal es aquella que, establece un límite de tiempo en el cual se debe de realizar el estudio y análisis de datos recopilados de las variables de muestra o población establecida.

El alcance de este trabajo será de corte transversal, ya que refiere a un tiempo y área definida para la investigación, la cual se está realizando en el segundo semestre del año 2019 y en el área de producción de la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa.

### **3.1.5 Métodos de investigación**

Los métodos a utilizar en este trabajo investigativo son: el método científico, el método teórico y el empírico.

**“El método científico** es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para una comunidad científica” (Bernal C. , 2010, pág. 68).

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

Este método es muy importante en esta investigación, ya que permitirá encontrar la relación que existe entre la comunicación y el hecho de tomar una buena decisión en la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa y así realizar nuevos portes.

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

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

En esta investigación, este método es elemental, ya que se utilizarán experiencias vividas en nuestro entorno, así como situaciones que hemos observado en otras empresas y observaremos en la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, para crear un análisis y complementar nuestro juicio final.

**Métodos teóricos:** Permiten descubrir el objeto de investigación, las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. (Rodríguez Esponda & Martínez Pérez, s.f.)

Este método se refiere a las etapas o proceso que se utilizan para discernir una información y que son emitidas a juicio y racionalidad de la mente humana para obtener un nuevo conocimiento.

Los métodos teóricos son de gran relevancia en esta investigación dado que nos permitirá descubrir, comparar, estudiar, conocer situaciones o problemas que se den en la empresa Samuel Mansell, S.A adquiriendo nuevos conocimientos los cuales serán de gran importancia para los investigadores como para la empresa.

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

Según el autor el método inductivo es un proceso que se basa en la observación el estudio y la experimentación de sucesos reales para poder llegar a una conclusión.

La implantación de este método en la investigación es muy importante, porque nos permitirá crear conclusiones generales mediante la observación de situaciones o hechos que ocurren en el área de producción, de la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro departamento de Matagalpa.

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

Es decir que el método deductivo es como una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de principios, en este concreto, es un proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular y las conclusiones son las consecuencias de estas.

En la investigación se estará implementando el método deductivo, ya que estamos partiendo de una idea general, pretendiendo profundizar más en la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro, para emitir conclusiones basadas en hechos concretos.

**Método síntesis:** Es la operación intelectual que reúnen las partes de un universo separado, y la considera como unidad. De este modo la síntesis se convierte en la meta y resultado final del análisis. (Elizondo López, 2002, pág. 8)

En otras palabras, el método sintético es aquel que permite a los seres humanos realizar un resumen de algo que previamente fue observado y analizado, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso.

El método de síntesis es de gran importancia en la investigación ya que nos permitirá realizar un resumen específico y elemental en el cual se expondrá el resultado final de estudio realizado en la empresa Samuel Mansell, S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa.

### 3.1.6 Población y muestra

#### a. Población:

“El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las actividades de muestreo” (Bernal C. , 2010).

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

La población de esta investigación será de 44 empleados de la empresa Samuel Mansell S.A del municipio de San Isidro del departamento de Matagalpa.

#### b. Muestra:

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

Según el autor la muestra es la proporción de la población en la que se pretende realizar un estudio acerca de la temática.

En este caso la muestra de este proyecto serán la parte representativa de la población antes descrita y se utilizara la siguiente formula probabilística para la determinación de la muestra y así poder aplicar los instrumentos. (Abascal & Ildefonso, 2005, pág. 72)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: ¿tamaño de la muestra =?

N: tamaño de la población =44

Z: Nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): Probabilidad de fracaso= 0.5

LE: Precisión (error máximo admisible) = 0.5

$$\begin{aligned}n &= \frac{(44) (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(90 - 1)(0.05^2) + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)} \\n &= \frac{(169.0304)(0.25)}{0.2225 + 0.9604} \\n &= \frac{42.2576}{1.1829} \\n &= 35.7237 = 36\end{aligned}$$

Aplicando la formula obtuvimos un resultado de muestra de 36 trabajadores el cual a 33 trabajadores se les estará aplicando encuesta y a 2 del área administrativa encuesta y al gerente entrevista.

### **3.1.7 Técnicas e instrumentos**

#### **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 C. , 2010, pág. 194).

Según lo antes mencionado una encuesta es un procedimiento en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, los datos se recolectan realizando un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa.

En este trabajo investigativo se aplicó una encuesta a una muestra establecida de empleados de la empresa objeto de estudio, en donde se pretende obtener información sobre la opinión de estos sobre la temática aplicada a la operacionalización de la empresa. (ver anexo # 2)

## **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 C. , 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 que el entrevistador tiene establecidas.

Se aplicó una entrevista al gerente de la empresa, abordando preguntas previamente diseñadas sobre la temática en cuestión, a fin de profundizar o constatar datos cualitativos que permitan complementar la información cuantitativa. (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 C. , 2010, pág. 194).

En síntesis, la observación directa es obtener información por medio de la observación directa sobre la temática determinada y la forma en la que los individuos interactúan en función de ella.



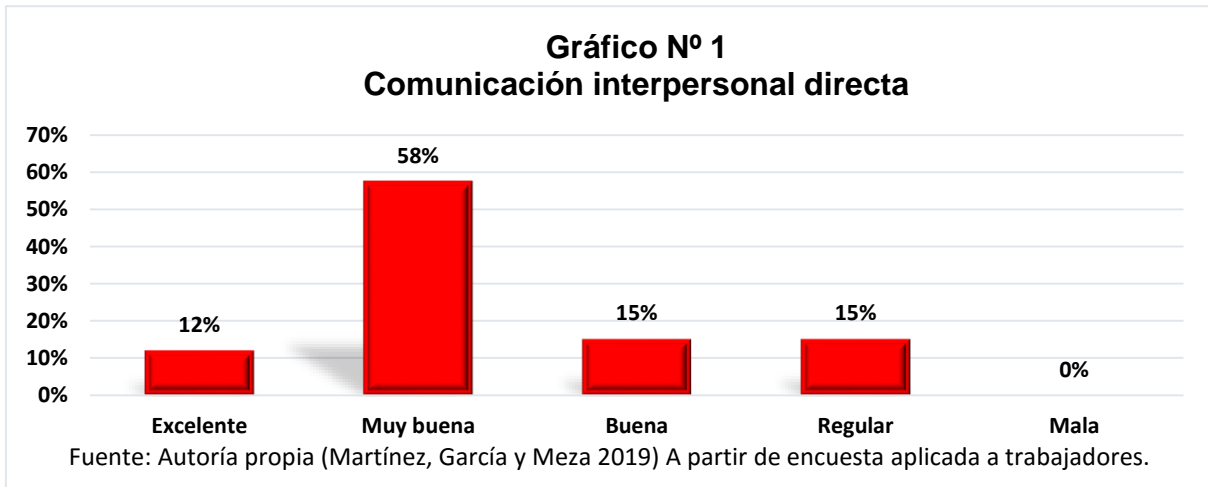
Se puso en práctica esta técnica o instrumento por parte de los investigadores para obtener datos de realidad, en donde se percibió e interpretó aspectos del objeto de estudio para complementar datos de tipo cuantitativos. (ver anexo #4)

### **3.1.8 Medios utilizados para el procesamiento de la información:**

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

## CAPITULO IV

### 4.1 Análisis y discusión de resultados.



Según el gráfico muestra la opinión de los trabajadores encuestados sobre la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado, un 58% de los trabajadores expresan que la comunicación entre jefe y subordinado es muy buena, un 15% asegura que es buena, de igual forma se encontró un 15% que afirmó que es regular y un 12% expresó que es excelente.

La 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 & Montero, 2014, pág. 58)

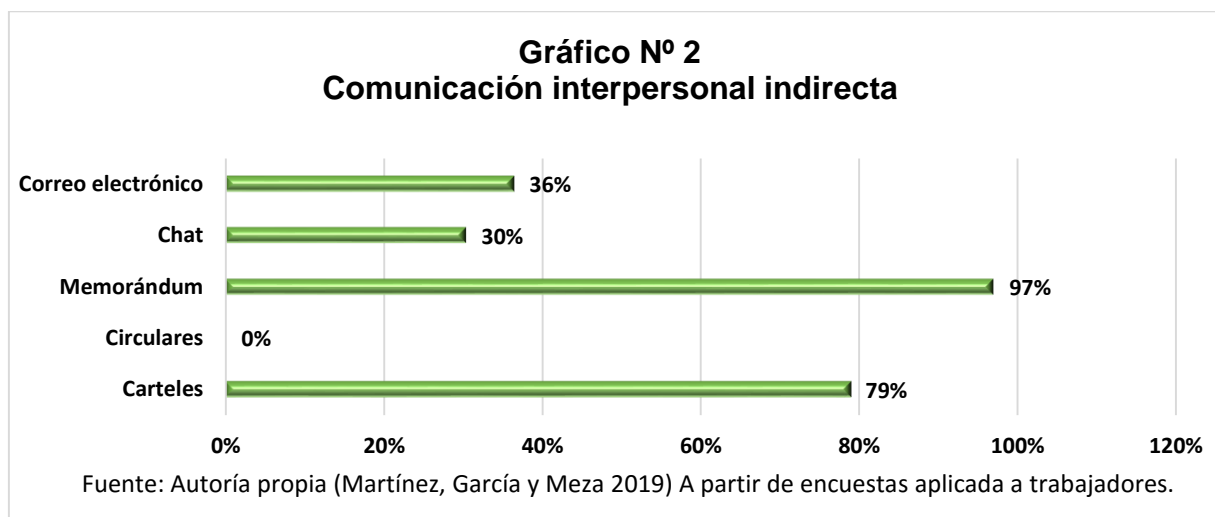
Tal como el autor refiere, este tipo de comunicación se da cuando existe un traspaso de información de persona a persona y hay una respuesta inmediata, es decir, los involucrados generalmente se comunican de manera retroactiva.

En entrevista con el gerente de producción indicó que la comunicación entre jefe y subordinados está en el rango de buena a muy buena, promoviendo una buena

comunicación para una mejor comprensión y desempeño de las funciones y tareas asignadas.

De igual manera se observó la forma en que se comunican directamente, notando que la relación se establece con cortesía, amabilidad, respeto mutuo y confianza, lo que indica que es muy buena.

Estos resultados demuestran en términos general que esta empresa goza de una buena comunicación, lo que viene a aportar significativamente a los procesos de toma de decisiones, es por ello que la empresa debe seguir esforzándose por mantener e incrementar este nivel de comunicación.



En la encuesta realizada a los trabajadores, se puede evidenciar que los medios más utilizados son en el orden siguiente: 97% el memorándum, 79% los carteles, el 36% el correo electrónico y en un 30% el chat entre jefes y subordinados.

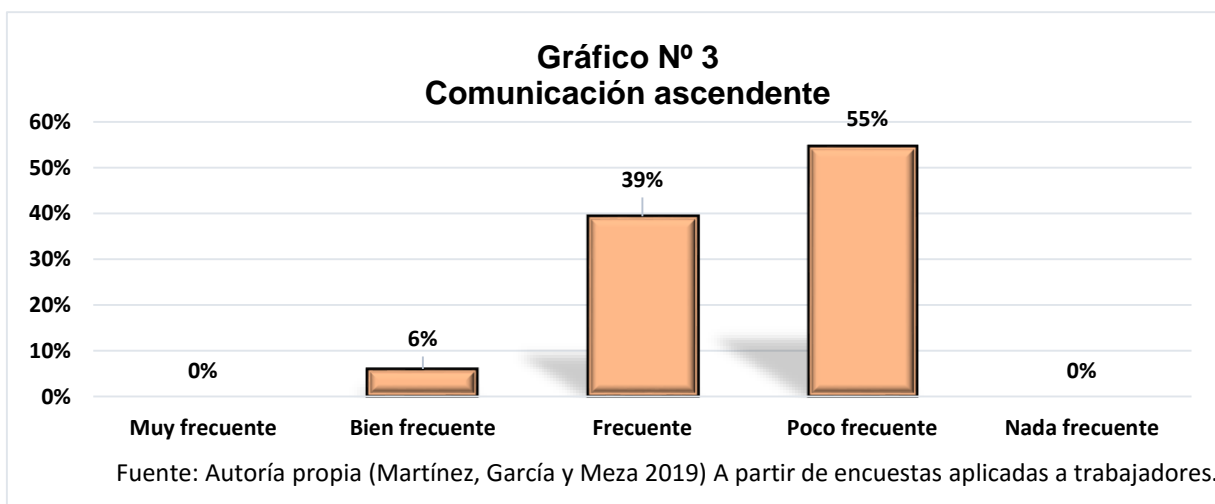
Se reconoce por tener como base un instrumento o herramienta de por medio, el receptor y el emisor están a distancia. Esta puede ser de forma personal por medio del teléfono, comunicación impresa, chat, correo electrónico. (De Pavia, 2014)

De acuerdo a la afirmación anterior la comunicación interpersonal indirecta es aquella que no se da con el uso de medios, es decir, que esta se da a través de medios físicos o digitales los cuales pretenden hacer llegar un mensaje esperando su inmediata retroalimentación.

Por su parte el gerente expuso que en la empresa existen muchos tipos de medios de comunicación indirecta cada uno con su respectivo beneficio, utilizando con frecuencia el correo electrónico y el chat como medio digital para la facilitación que estos poseen.

Mediante lo observado se constató, que la empresa utiliza todos los medios expuestos por los trabajadores, siendo el memorándum el más relevante, seguidamente los carteles.

Según los resultados, la empresa está presentando dificultades para comunicarse de manera indirecta, dado a que la entrevista y encuestas no coinciden con la información, de tal manera la organización debe de mejorar esta dificultad, mediante la aplicación frecuente de medios de comunicación como: el correo electrónico y chat, siendo los más accesibles y utilizados actualmente, lo cual mejoraría notoriamente el flujo de la comunicación y a su vez beneficiaría el proceso de toma de decisiones.



El gráfico refleja que un 55% de los encuestados opinan que la comunicación entre jefe y subordinado es poco frecuente, el 39% expreso que es frecuente y el 6% aseguraron que es bien frecuente.

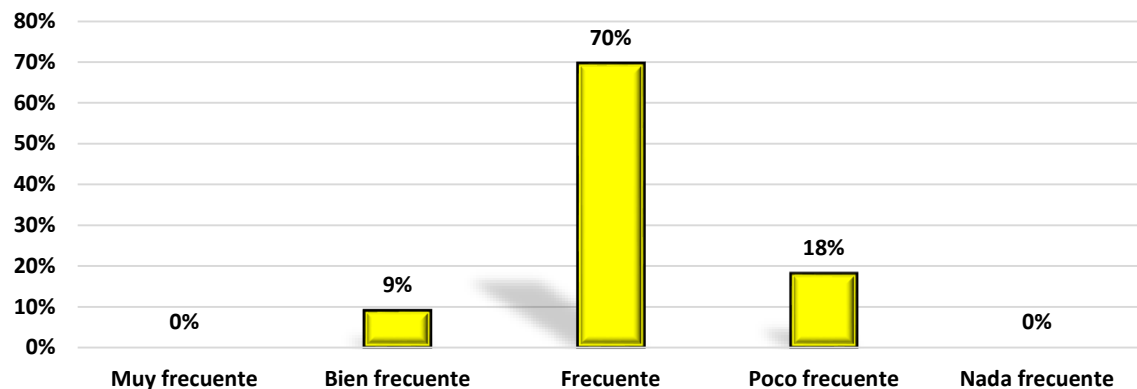
La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institucion y su recorrido es justo lo contrario a la desendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos en función de como esten organizados los canales formales, a la alta dirección de la empresa. (Enrique, Madroñero, Morales, & Pérez, 2008, pág. 60)

La comunicación ascendente es aquella que se da como la palabra lo dice, en acenso, esto quiere decir que existe cuando la comunicación se da desde los niveles inferiores a los superiores o los miembros de la organización se comunican con sus superiores (De abajo hacia arriba).

La gerencia afirma que la comunicación es frecuente, ya que sus trabajadores demuestran seguridad y confianza de expresar sus dudas o inquietudes a sus superiores.

Mediante lo observado se verifico, que la comunicación entre subordinados y superiores es poco frecuente, dado a que el personal laboral no posee la suficiente confianza para transmitir correctamente la información, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones; por lo tanto, la organización debe implementar diferentes técnicas o métodos como: lluvia de ideas, buzón de quejas y sugerencias que permitan erradicar el problema y facilitar el proceso de toma de decisiones.

**Gráfico N° 4**  
**Comunicación descendente**



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) A parti de encuestas aplidadas a trabajadores.

De acuerdo al gráfico N°4 el 70% de los trabajadores de la empresa afirman que la comunicación del gerente hacia ellos es frecuente, el 18% afirma que la comunicación es poco frecuente y un 9% expresó que es bien frecuente.

La comunicación descendente suele ser un modo impropio de determinar a la información que proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas dirigidos a sus subordinados. (García, 2004, pág. 71)

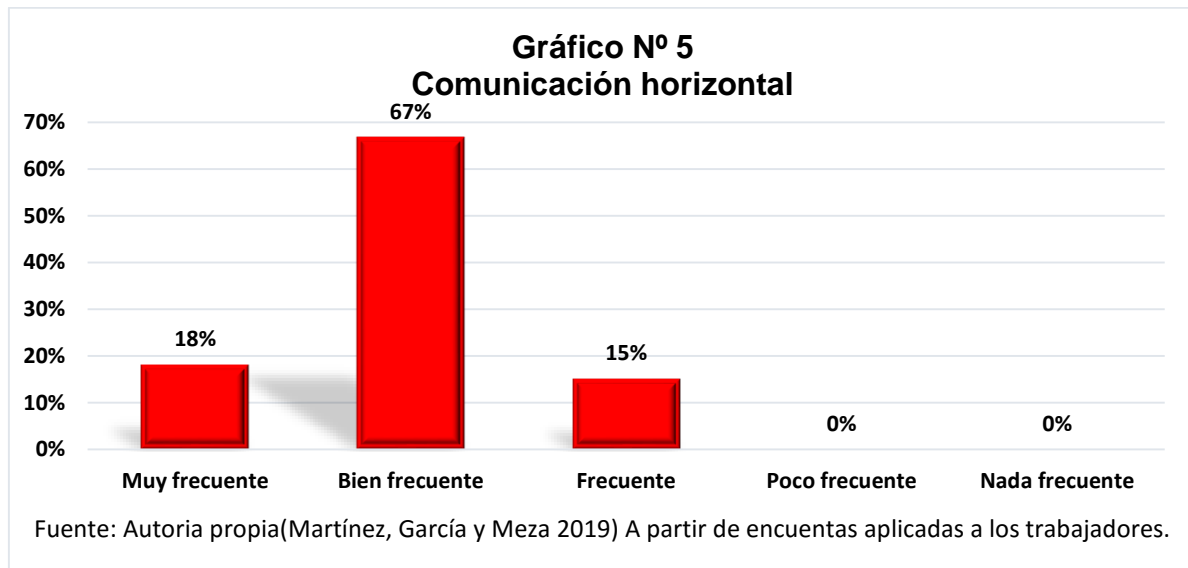
El autor refiere que la comunicación descendente se presenta en el mismo orden de la estructura organizacional, obedeciendo a la jerarquía de su organigrama, de arriba hacia abajo.

El gerente aportó que trata de comunicarse con los trabajadores de la manera más eficaz posible para que ellos perciban claramente las órdenes especificadas y orientadas.

La comunicación por parte del gerente hacia los colaboradores es frecuente, según lo observado, ya que el encargado del área de producción está pendiente de transmitir

nuevas órdenes o cambios que se de en la empresa, permitiendo que el personal realice eficientemente las tareas del puesto.

Según los resultados, la organización goza de un buen flujo de comunicación descendente y por lo cual debe de seguir trabajando como lo hace actualmente, aportando beneficios para tomar correctas decisiones.



El grafico N°5 presenta que un 67% de los colaboradores expresaron que la que comunicación entre el personal del mismo nivel es bien frecuente, el 18% cree que es muy frecuente y un 15% e que es frecuente.

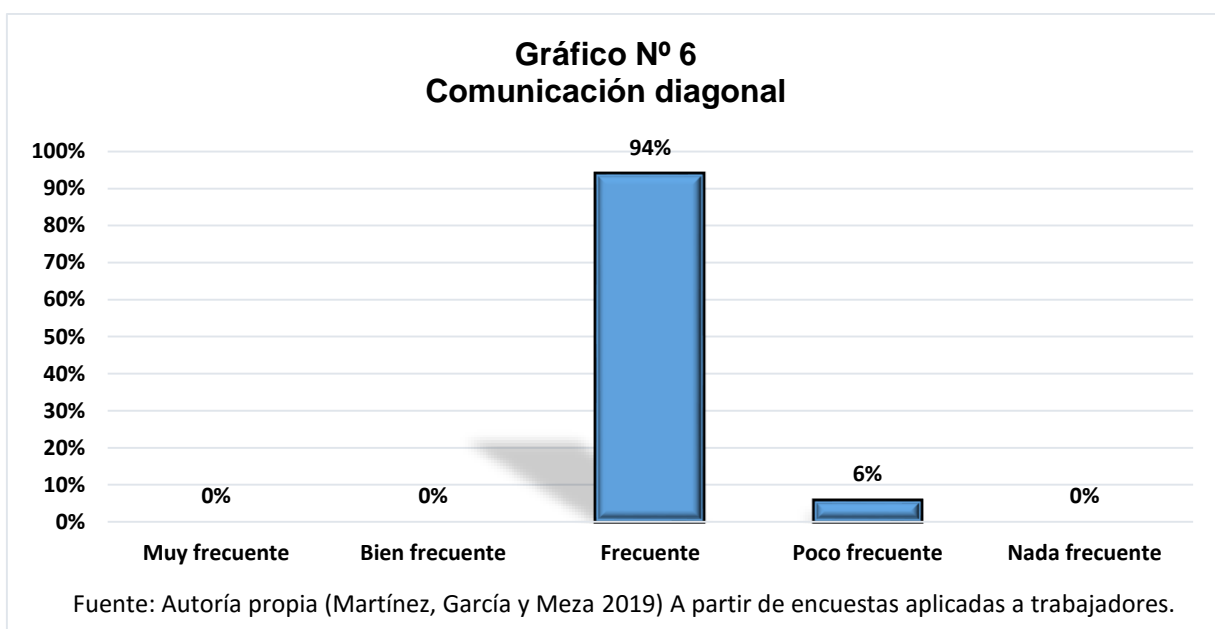
La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas. (Andrade, 2005, pág. 18)

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.

Según palabras del gerente, la comunicación entre el personal del mismo nivel es bastante fluida, es elemental para el alcance de los objetivos.

Mediante lo observado en la empresa se verifico, que el personal del área de producción, está en frecuente comunicación con los diferentes sectores que poseen el mismo nivel jerárquico, siendo esencial para el correcto cumplimiento de las labores, lo cual aporta notorios beneficios al momento de tomar una decisión.

Los datos expresados, evidencia que la organización está trabajando bastante bien para mantener una comunicación fluida de manera horizontal, por lo tanto, debe de seguir así, esto contribuye al buen funcionamiento y rendimiento de la empresa.



Como lo expresa el gráfico, un 94 % de los trabajadores de la empresa afirman que la frecuencia de la comunicación entre el personal subalternos y jefes de distintas áreas es frecuente y un 6 % afirma que es poco frecuente.

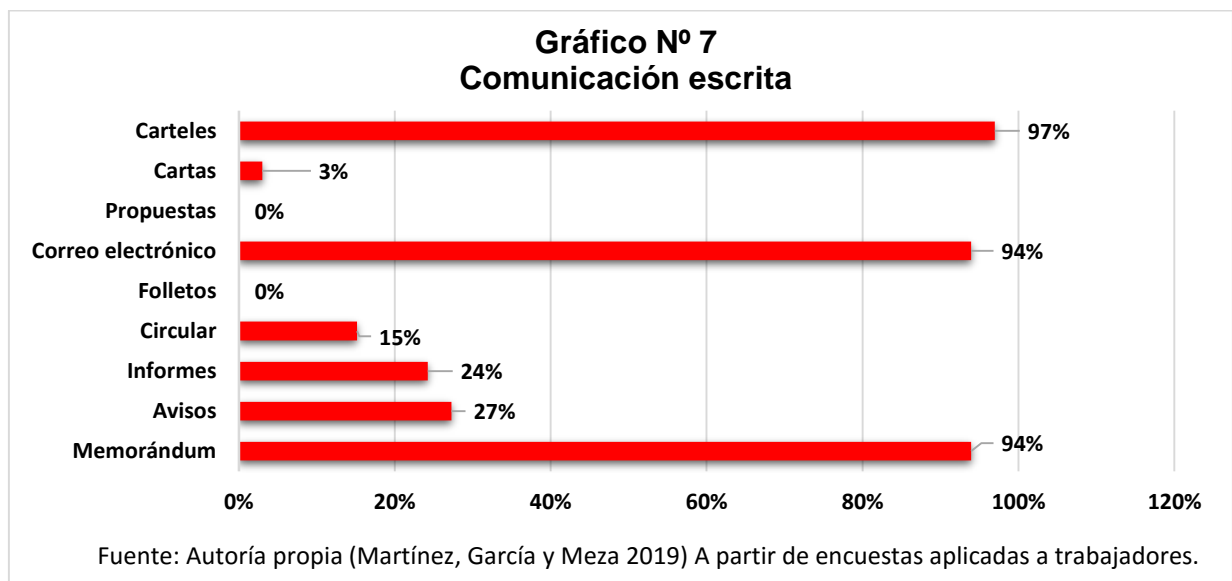
La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y areas. La gran transformacion que estan experimentando las organizaciones desde hace un par de decadas ha hecho este tipo de comunicación. (Andrade, 2005, pág. 18)



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.

Los colaboradores se comunican con frecuencia entre las distintas áreas, ya que el proceso de producción lo amerita, afirmo el gerente.

De acuerdo a lo observado la empresa cuenta con una frecuente comunicación diagonal, dado a que todas las áreas están en un ciclo, en el cual depende una de la otra, por lo tanto, están en constante comunicación, siendo esto fundamental para el proceso de toma de decisiones, de tal manera la organización debe de seguir trabajando para mantener eficientemente el flujo de la comunicación diagonal.



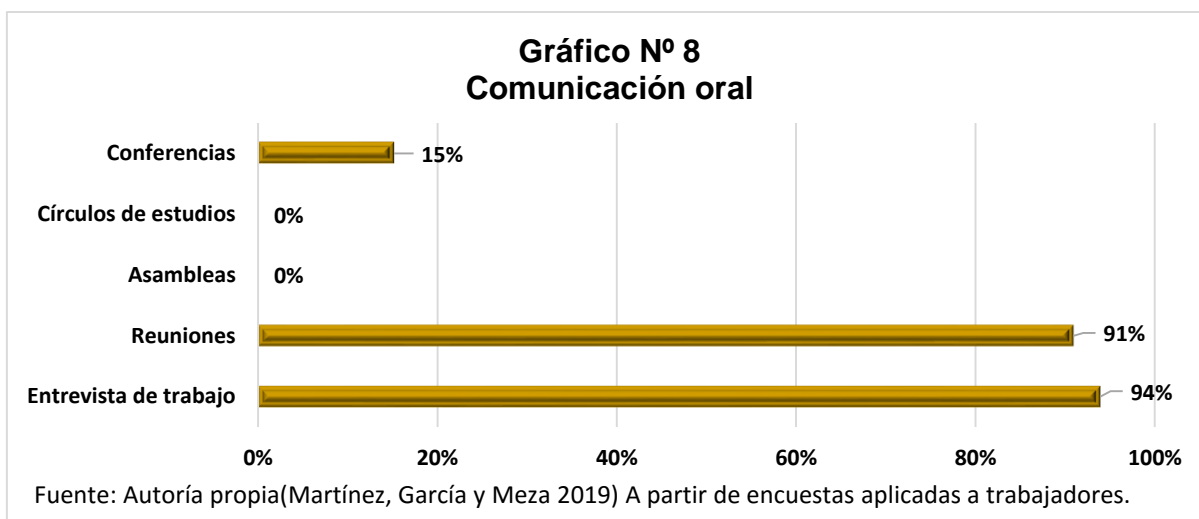
El gráfico N°7 expresa que un 97% opinan que el medio de comunicación escrita que se utilizan en la empresa son los carteles, un 94% expresó que se utilizan los correos electrónicos, el otro 94% asegura que hacen uso del memorándum, el 27% afirmó que hacen uso de los avisos, un 24% estiman que, por medio de informes, un 15% sostienen que la empresa se utilizan circulares para proporcionar un mensaje y un 3% expreso que se hace uso de cartas.

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

Lo cual quiere decir que de forma escrita se posibilita una comunicación más clara y precisa, esta información es bastante utilizada para tramites o situaciones de carácter legal o con mayor seriedad, información que requiere mayor credibilidad ya que según tiene la ventaja de proporcionar registros, referencia y defensas legales.

Para la gerencia esta comunicación es de suma importancia, ya que es la que permite tener un valor legal ante lo expresado siendo muy útil en todas las áreas del trabajo.

La empresa utiliza todos los medios de comunicación escrita para transmitir información, siendo el cartel el más utilizado, seguido de correo electrónico y memorándum, de acuerdo a lo observado, se sugiere que podrían optar en utilizar con mayor frecuencia las cartas, informes, avisos que contienen carácter legal, lo cual fortalecería la comunicación y respaldaría el proceso de toma de decisiones.



El gráfico sobre la comunicación oral refleja que las técnicas utilizadas son: el 94 % la entrevista de trabajo, el 91% las reuniones y un 15% las conferencias.

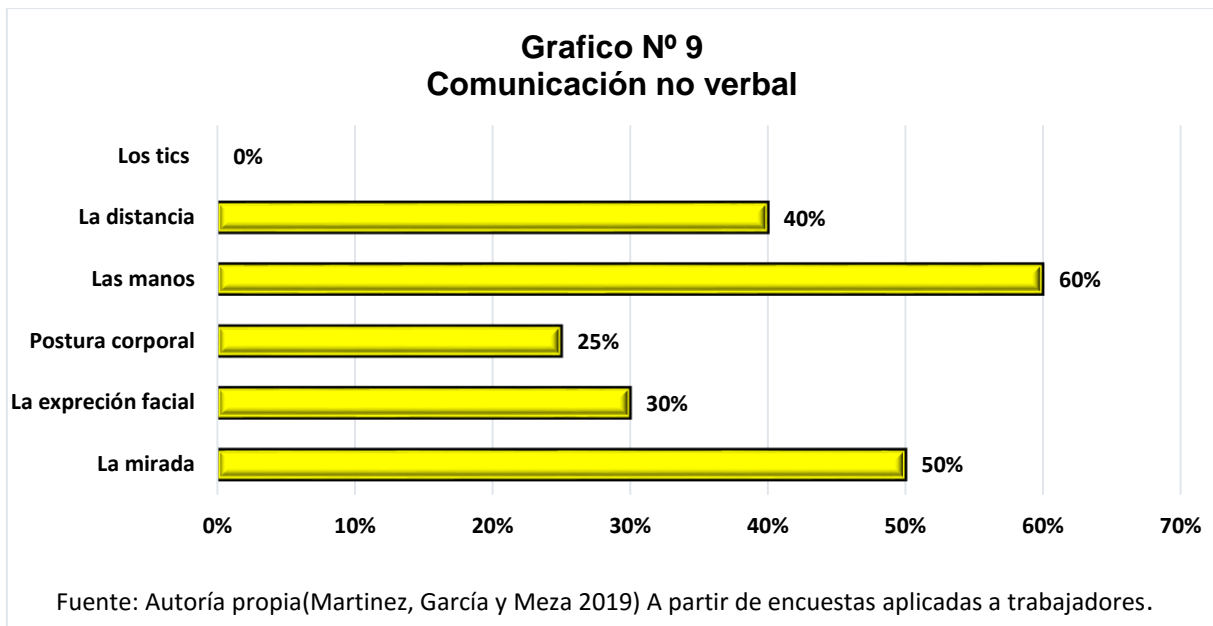
Mucha información se comunica de manera oral, y esto puede ocurrir cuando se reúnen dos personas o en representación de un gerente ante una gran audiencia, que puede ser formal e informal y planeada o accidental. Es evidente que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas.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

Con referencia a las palabras de los autores se puede deducir que posibilita el rápido intercambio con realimentación inmediata; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos; en una interacción cara a cara se puede notar el esfuerzo y una reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas no siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra resultado o acuerdo alguno y que puede ser costoso en termino de tiempo y dinero.

Mientras tanto el gerente asegura que la comunicación oral se presenta con más frecuencia en reuniones y entrevista de trabajo, con el fin de comunicar algo al personal y que dicho mensaje sea comprendido correctamente.

Según los resultados de ambos instrumentos, la organización utiliza con mayor frecuencia entrevistas y reuniones que permiten comunicarse fácil y rápidamente.

Es importante que la empresa incluya nuevas formas de comunicarse oralmente como: tormenta de ideas, o Video conferencias, para dinamizar el este circuito de comunicación, siendo este un proceso esencial para la toma de decisiones.



El gráfico N° 9 refleja las técnicas de comunicación no verbal utilizadas: con un 60% de los trabajadores encuestados indican que el medio más utilizado son las manos, el 50% se comunican por medio de la mirada, un 40% la distancia, un 30% asegura que la expresión facial, un 25% que se utilizan la postura corporal.

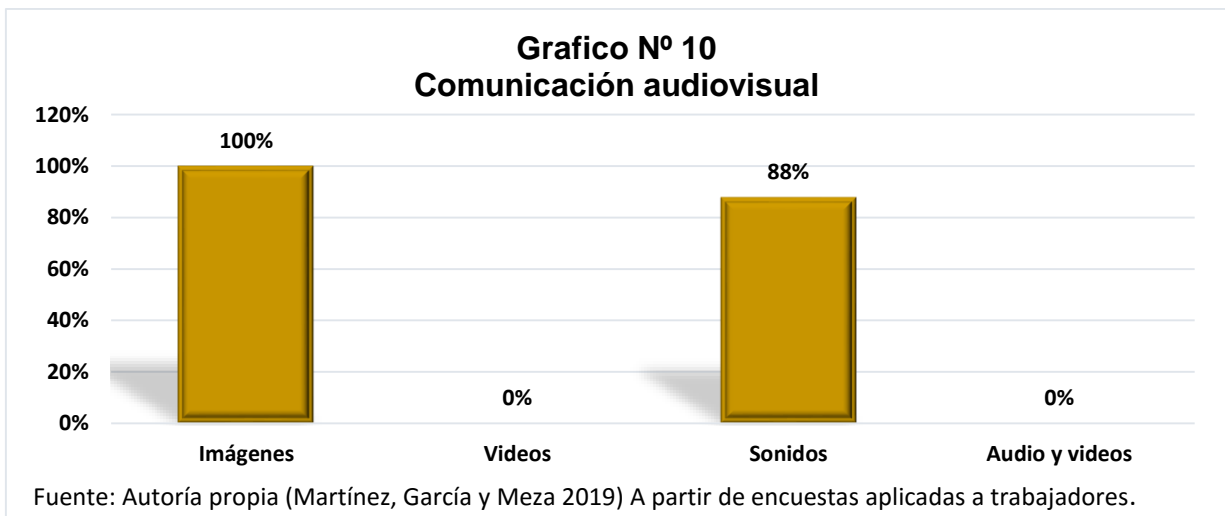
Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuertes que las palabras. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 465).

Las afirmaciones anteriores indica que la comunicación no verbal puede verse o entenderse como el conjunto de acciones que definen las expresiones corporales, las cuales hablan por sí solas y envían un mensaje a las demás personas, dicho mensaje puede o no ser congruente con el lenguaje verbal, llegando a ser mucho más receptiva para las demás personas de forma que deja evidenciados los verdaderos motivos e intenciones a cerca de la información o mensaje que se quiere transmitir.

El gerente expresa que la expresión facial y postura corporal son los medios de comunicación no verbal más utilizados, por la distancia y el ruido dentro del área de producción.

Se observó que en la empresa se utiliza con mucha frecuencia la comunicación no verbal. De acuerdo al resultado se deduce que el medio más utilizado es la expresión corporal (manos y postura corporal) Siendo de ayuda para sobre llevar ciertas barras de comunicación presente.

Es recomendable que se empleen otros métodos, como un manual de símbolos que faciliten la comunicación e interpretación de información en el área de producción, Mejorando el proceso de toma de decisiones.



Como se observa en el gráfico un 100% de los encuestados aseguran que el medio audiovisual más utilizado son las imágenes y un 88% afirman que son los sonidos.

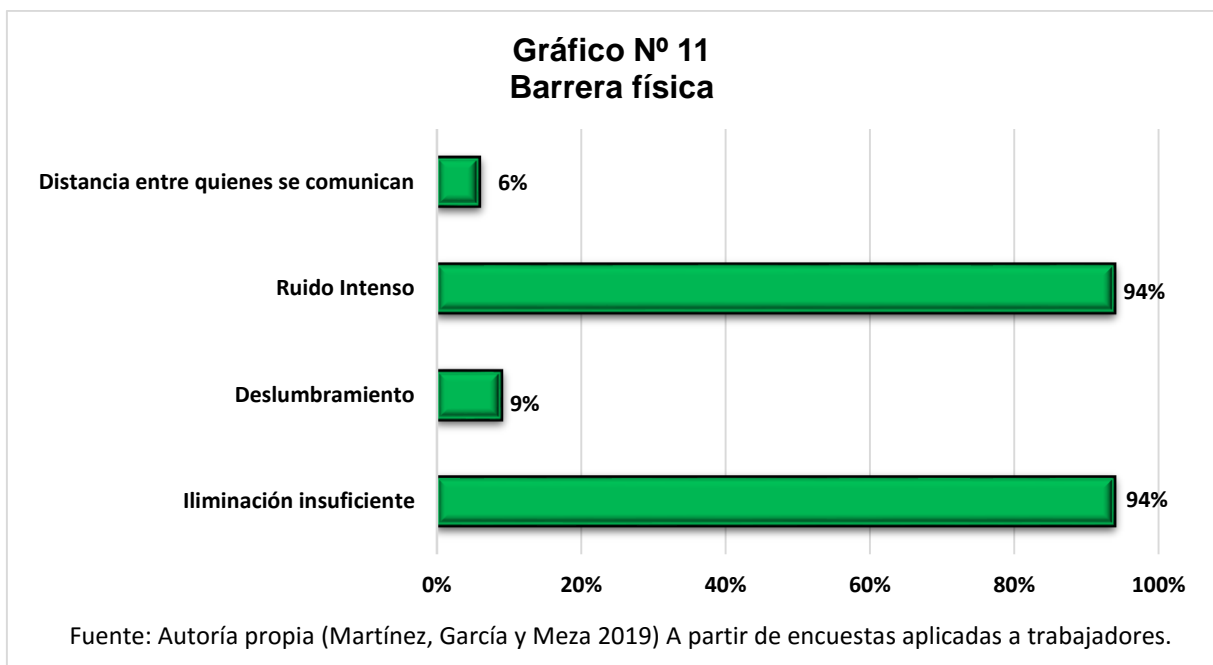
Con la revolución audiovisual de los últimos años, llegaron nuevos medios y soportes para producir y difundir este contenido. Su rápida evolución desde entonces ha obligado a las empresas y a todos los emisores de contenido audiovisual a renovarse y adaptarse constantemente. (Piquer, 2016)

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

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

El gerente coincide con la opinión de los encuestados, ya que efectivamente las imágenes y los sonidos son los medios más utilizados en la empresa, es la manera menos complicada de transmitir un mensaje, los trabajadores comprenden con mayor claridad la información que se pretende transmitir.

Es posible que a través de la aplicación de otros medios como audio y video se obtenga un mayor resultado, dado que son más llamativos, captando con mayor intensidad la atención del personal, aportando beneficios al proceso de toma de decisiones.



El gráfico muestra, las barreras físicas que afectan a los trabajadores, basándose en la opinión de dichos encuestados, dando los siguientes resultados: un 94% ruido intenso, seguido la iluminación insuficiente con un 94%, el deslumbramiento con un 9% y el 6% la distancia entre quienes se comunican.

Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de tipo técnico, cuando se presentan algunas falla,

mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión, también se conocen como barreras físicas a los problemas ambientales que impiden una recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido en el lugar donde se realiza la comunicación; o bien el exceso de luz, cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico. (León, 2005, pág. 37)

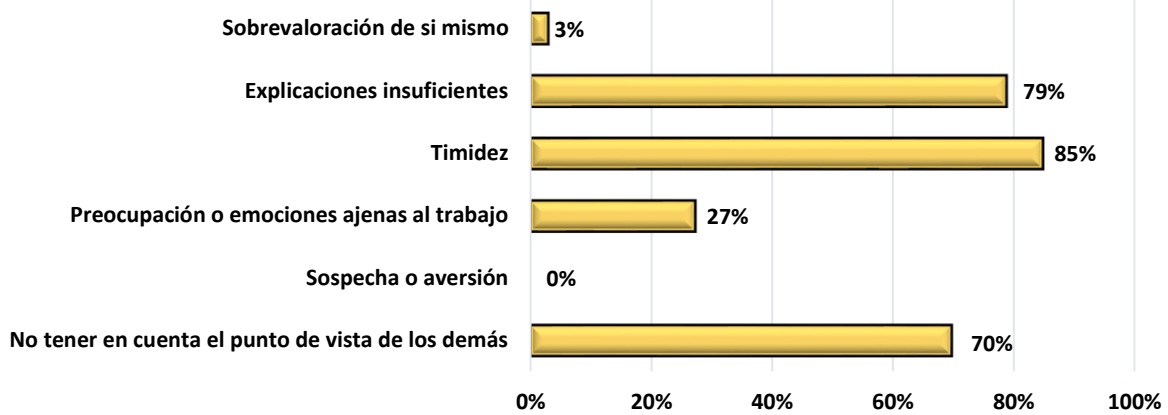
Se ha tratado de ver siempre a los impedimentos humanos físicos como únicas barreras físicas para la comunicación. Se consideran barreras físicas otros aspectos materiales que pueden impedir la comunicación eficaz tales como el ruido excesivo, la iluminación, la distancia y la falla en los dispositivos que se utilizan como canal en la comunicación (micrófono, teléfono, computadora, televisión, etc.)

El gerente afirmó, las barreras físicas que tienen mayor grado de influencia en el área de producción, es el ruido intenso originado por las máquinas y el factor iluminación en áreas no convencionales.

Se pudo observar que la empresa, posee barreras que obstaculizan la comunicación fluida entre el personal, siendo estas ruido intenso e iluminación insuficiente, lo cual afecta la excelente comprensión de información entre jefes y subordinados del área.

Por ende, la empresa debe preocuparse por erradicar o reducir estos problemas mediante aplicación de fuentes iluminarias, así como comunicarse mediante parlantes o bocinas que permitan escuchar el mensaje con mayor claridad, esto sería de gran importancia para la correcta ejecución de proceso de toma de decisiones.

**Gráfico N° 12**  
**Barreras psicológica**



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

El gráfico N°12 muestra, los resultados sobre la encuesta aplicada a trabajadores, lo cual expresan que la barrera psicológica que se presenta en la comunicación son las siguiente: la timidez con un 85%, explicaciones insuficientes con un 79%, no tener en cuenta el punto de vista de los demás un 70%, el 27% las preocupaciones o emociones ajenas y por último la sobrevaloración con un 3%.

Estas barreras hacen referencia a los estados emocionales que están presente en el momento de la comunicación, a los prejuicios que pueden tener tanto el emisor como el receptor, a una falta de autocontrol y actitudes negativas etc. (León, 2005, pág. 38)

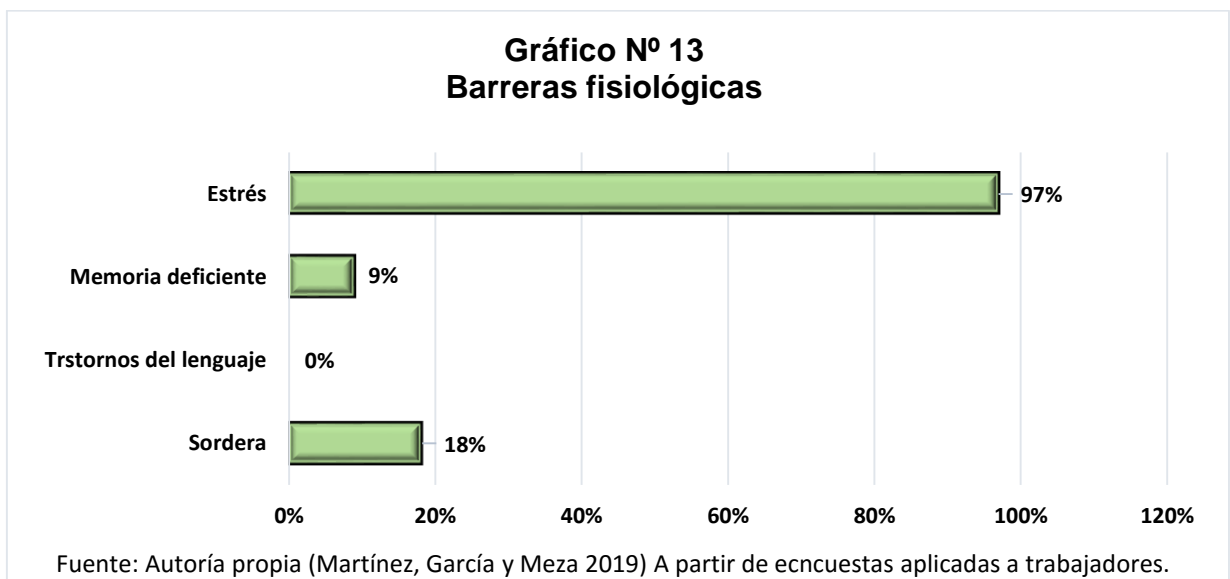
En este sentido una barrera psicológica se refiere a la reacción que causa el agrado o rechazo ya sea del emisor, del receptor o del mensaje transmitido, esta deficiencia puede darse debido a estados emocionales (temor, tristeza o alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice.

Según el gerente, los trabajadores presentan falta de atención, ya sea por problemas personales o presión en el trabajo, las diferentes actitudes o personalidades del personal laboral tienden a entorpecer el flujo de la comunicación.



Conforme lo observado, una de las barreras que más dificulta el proceso de comunicación es la timidez en los trabajadores, este problema causa que el personal no sienta el valor de pedir a su superior que repita nuevamente las explicaciones u órdenes cuando estas no se han comprendido correctamente, causando dificultades al momento de tomar decisiones , lo cual permite que se obstaculice la correcta producción; se identificó un factor que influye en el incremento de la timidez y es que sus superiores no toman en cuenta su opinión o punto de vista, causando insatisfacción.

Es necesario que se implementen técnicas de consultas a los trabajadores y promover debates o discusión de algunas problemáticas, lo cual mejoraría el flujo de la comunicación.



Según el resultado de las encuestas aplicada a los trabajadores de la empresa, el 97% del personal laboral confirman que padecen de estrés, el 18% de sordera y un 9% de memoria deficiente.

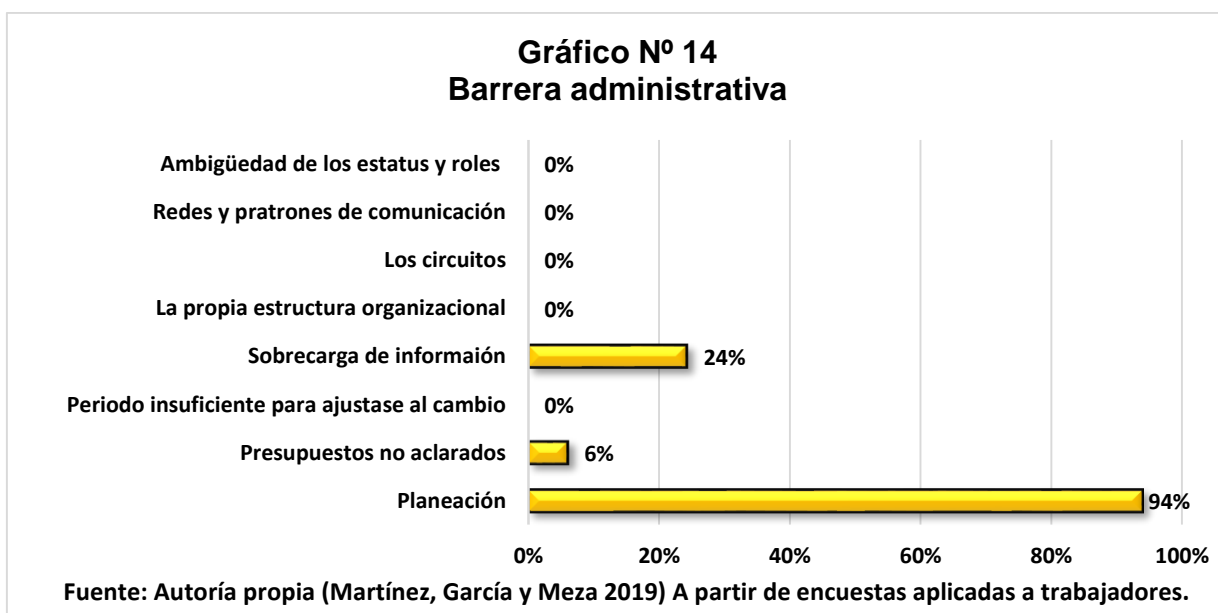
Son las barreras que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor, afectando a cualquiera de los sentidos. (León, 2005, pág. 38)

Al mismo tiempo tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos ya sea de forma parcial o total, por ejemplo, alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

El gerente expresa, que la barrera fisiológica que afecta a los trabajadores, es el estrés. Siendo esta una condición que a simple vista se puede detectar y es reflejado en el cuerpo como el agotamiento, falta de concentración y cansancio.

Se observó que una parte del personal tienen dificultades para comunicarse, debido a un problema físico, el cual no les permite escuchar con claridad, retrasado el flujo de la comunicación, este grupo es aún más afectado por ruidos intensos del entorno; el estrés es una barrera que poseen los trabajadores debido a la intensidad y aceleración con la cual desempeñan las funciones del puesto, esto causa ciertas emociones y actitudes que dañan la buena comunicación.

Por lo que en la medida de las posibilidades la empresa debería realizar chequeos médicos periódicos, utilizar equipos de protección que cubran los oídos, reduciendo la intensidad del ruido o realizar actividades recreativas, esto mejoraría el flujo de la comunicación y a su vez el proceso de toma de decisiones.



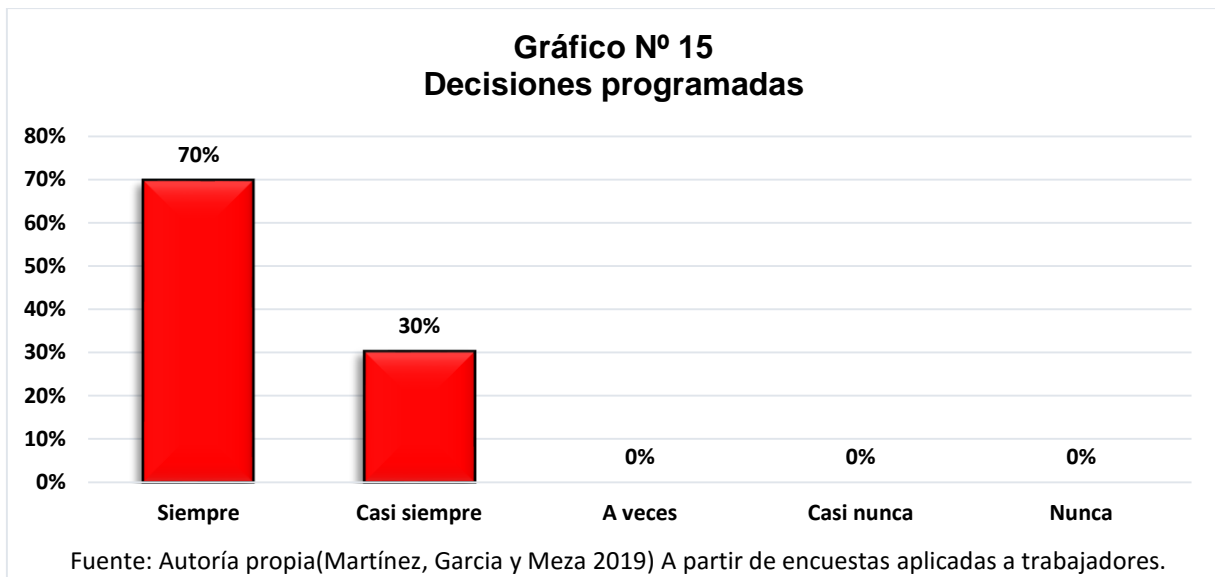
El gráfico, sobre las barreras administrativas de la comunicación, los encuestados expresan cuales son las barreras que se presentan en la empresa: un 94% opina que es la planeación, el 24% afirma que es la sobrecarga de información y el 6% asegura que son los presupuestos no aclarados.

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

Esta situación puede darse por falta de planeación, presupuestos no aclarados, evaluaciones prematuras, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza, temor, falta de supervisión, etc. Además de que muchas organizaciones poseen estructuras organizativas poco ordenadas y demasiado jerárquicas lo que puede dificultar las comunicaciones.

El personal administrativo posee dificultad en la planeación, debido al sobre cargo de trabajo en los pedidos del área de producción, afirma el gerente.

De acuerdo a lo observado, la administración del área de producción, se enfrentan a ciertos problemas que afectan la planeación y el presupuesto, estos problemas se dan por imprevistos o accidente a la hora de ejecutar una función por lo subordinados de los puestos de producción, afectando directamente el proceso administrativo, productivo y por supuesto el proceso de toma de decisiones.



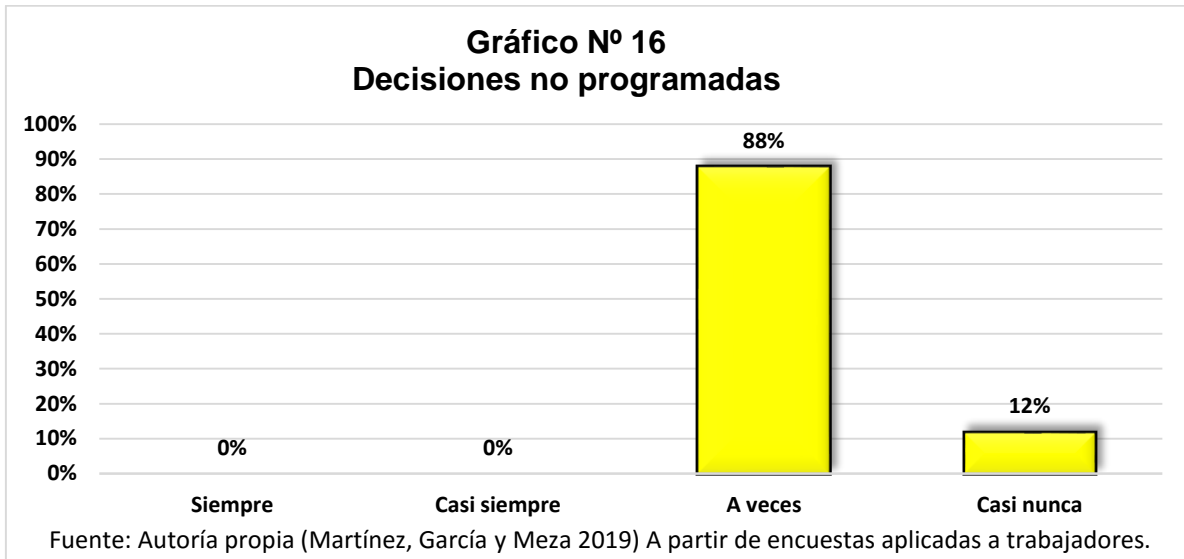
El gráfico muestra los resultados de las opiniones de los trabajadores encuestados, donde el 70% aseguran que siempre se toman decisiones programadas y un 30% informa que casi siempre son programadas las decisiones.

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

En síntesis, una decisión programada es aquella que ya está establecida bajo la previsión de ciertas situaciones cotidianas que se presentan y se utilizan para trabajos repetitivas o rutinarias debido a que su resultado en el pasado fue exitoso, permitiendo que el gerente tome decisiones simples y eficaces.

El gerente afirma, que en la empresa las decisiones siempre se establecen con anticipación, excepto en algunos casos pueden surgir decisiones que deben ser tomadas en el momento.

Respecto a lo observado, las decisiones siempre se toman y se establecen con anterioridad, lo cual facilita una mejor comprensión y ejecución de las tareas, realizando con eficiencia el proceso de toma de decisiones, por lo que es necesario mantener o reforzar esta práctica.



Respecto al gráfico, el 88% de los trabajadores opinan que a veces se toman decisiones no programadas, mientras que el 12% afirma que casi nunca se toman decisiones no programadas.

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

Lo antes expuesto por el autor indica que las decisiones no programadas son aquellas decisiones estratégicas que se toman sin haber sido previamente planeadas que se utilizan para mejorar situaciones o cambiar el rumbo de las cosas cuando otra

decisión no ha dado buenos resultados, además indica que la mayoría de las decisiones son una combinación entre las programadas y las no programadas.

Las decisiones no programadas se toman con poca frecuencia en casos extraordinarios que ameriten modificaciones de lo ya establecido, expresó el gerente.

De acuerdo con lo observado, en la empresa se toman decisiones no programadas en casos donde se debe de dar una respuesta inmediata para resolver el problema o imprevisto presentado, esto evitara que se detenga el proceso de producción, por lo que es necesario tener previstos planes de contingencia que den respuestas a dichas situaciones.

### **Planteamiento del problema.**

Un planteamiento de un problema tiene que incluir las posibles decisiones y un método para medir cada una de ellas. Es la habilidad fundamental de un gerente o de un administrador eficiente. (Eppen, 2000, pág. 22)

La afirmación del autor quiere decir que para que exista la necesidad de tomar una decisión es necesario que exista un problema, el cual se debe plantear para ser analizado y continuar con el proceso de toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta refleja que un 100% (ver anexo N°6) de los trabajadores encuestados, aseguran que existe y conocen el problema para tomar una decisión.

El gerente asegura que antes de tomar una decisión, se identifica el problema para obtener mejores resultados.

De acuerdo a los resultados todo el personal laboral conoce el problema, por lo tanto, se está trabajando correctamente, sin excluir su sugerencia, involucrar con mayor

frecuencia a los trabajadores que puedan dar sus aportes, fortalecería aún más el proceso de toma de decisiones y a su vez mejora la fluidez de la comunicación.

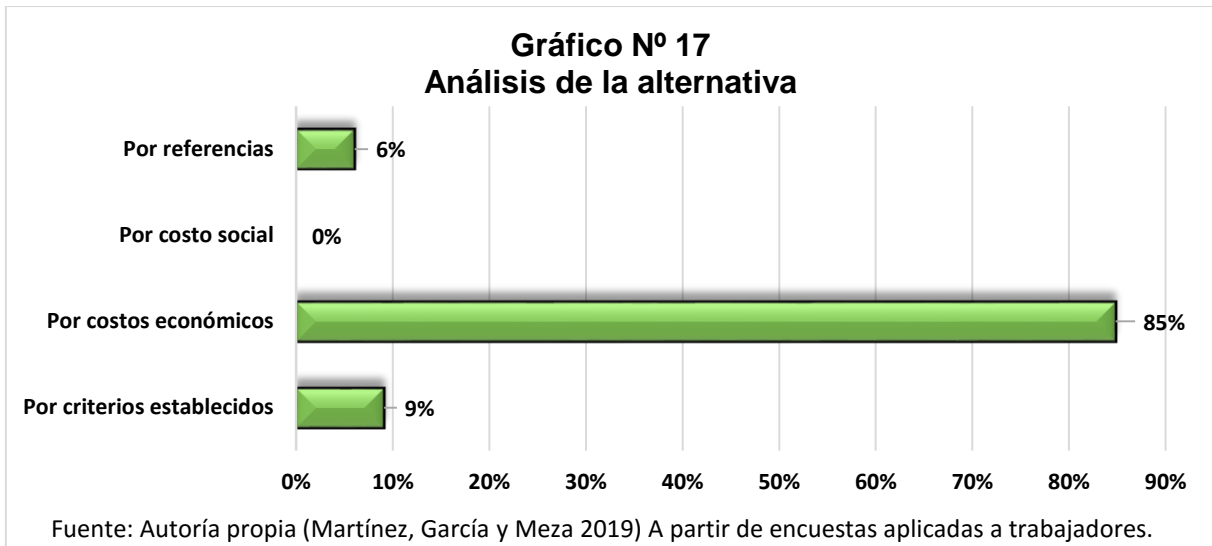
### **Desarrollo de las alternativas.**

Desplegar las alternativas la persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema con eficacia y eficiencia. (Moody, 1991, pág. 62)

Según el autor en este paso no se intenta evaluar cada una de esas alternativas, sino solamente mencionarlas. De esta forma la persona que esté habilitada para tomar una decisión tendrá una lista previa las alternativas viables con las que se pueda resolver el problema.

En la encuesta aplicada a los trabajadores refleja el siguiente resultado, el cual el 100% (ver anexo N°7) de los trabajadores confirman que se realiza un análisis de posibles alternativas para seleccionar la más conveniente.

El gerente expresa que se valoran las alternativas más flexibles, ajustable a la necesidad de requerir al cumplimiento de los estándares de calidad. Indicando que la empresa está funcionando bien, dado que se ejecuta satisfactoriamente el proceso para tomar la mejor alternativa y a su vez la mejor decisión, aportando beneficios en la comunicación de la empresa, de tal manera debe de seguir esforzándose para mantener y mejorar el sistema con el que se está operando.



Los resultados de la encuesta aplicada sobre el análisis de la alternativa tomada es la siguiente: por costos económicos 85%, un 9% de los encuestados expresaron que el análisis de alternativas se realiza por criterios establecidos, mientras que el 6% expresan que el análisis se hace en base a referencias.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que elegir de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. (Moody, 1991, pág. 62)

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

El análisis de las alternativas se identifica por costos económicos y criterios establecidos para cumplir los estándares de la empresa y el consumidor, expresó el gerente.

En función de los resultados, la empresa hace el análisis de la alternativa de acuerdo a los costos económicos, de tal forma se sugiere que las decisiones sean



tomadas al margen, tomando en cuenta el costo social promoviendo los valores éticos de la empresa e involucrando a cada uno de sus trabajadores.

### **Selección de la alternativa**

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta. (Moody, 1991, pág. 63)

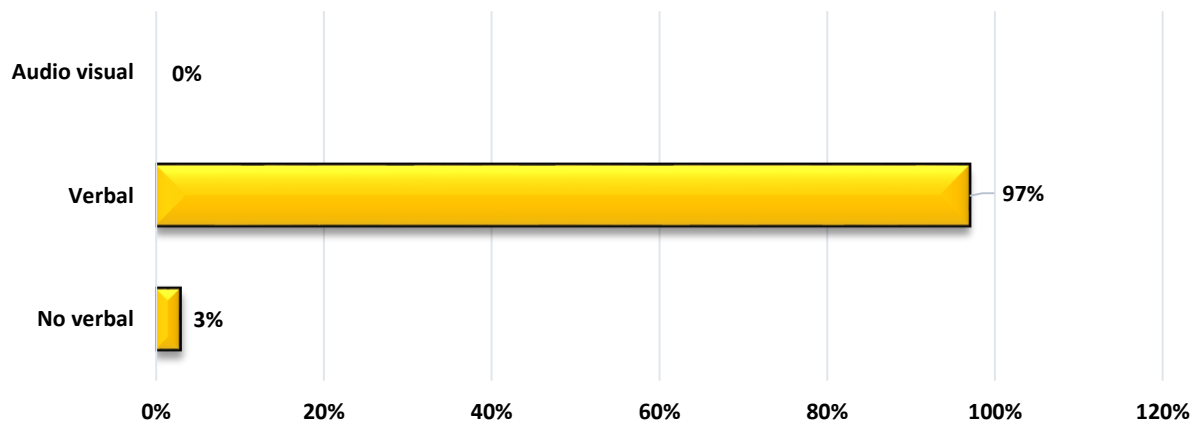
Según las palabras expuesta por el autor este paso consiste en hacer la elección de la mejor alternativa de las que aparecieron en la lista y fueron evaluadas, es decir la que de acuerdo a los criterios y el análisis signifique la mejor opción.

De los trabajadores encuestados el 100%(ver anexo N°8) opinan que las decisiones son tomadas directamente por el jefe.

Mientras tanto el gerente afirma que efectivamente las decisiones son tomadas directamente por el, lo cual quiere decir que las opiniones de los colaboradores no se toman en cuenta al momento de dar solución a un problema.

Por tanto, es necesario que las inquietudes y aportes de los trabajadores formen parte del desarrollo organizacional de la empresa, debido a que genera notoriamente benéficos en la comunicación, así como en el proceso de toma de decisiones.

**Gráfico N° 18**  
**Aplicación de alternativas**



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

A través de la encuesta aplicadas a los trabajadores se logró conocer que un 97% de los encuestados opinaron que el medio utilizado para informar la aplicación de la alternativa es de forma verbal, el 3% indica que no verbal.

La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si sólo se les ordena lo que deban hacer. (Moody, 1991, pág. 63)

Este paso consiste en poner en práctica la decisión correcta, y comunicar a todos los afectados para que haya coordinación, y lograr que se comprometan con ella. Ya que los trabajadores forman parte del proceso, con el propósito de lograr ejecutar la decisión y así obtener el resultado deseado.

Por su parte, el gerente afirma que la aplicación de la alternativa se informa de manera verbal, lo cual coincide con el mayor porcentaje evidenciado en el gráfico.

Por tanto, se considera que es necesario que se utilicen medios más formales y dinámicos como los medios audio visuales y escritos para transmitir una información,

de esta forma es fortalecido y respaldado el proceso de toma de decisiones, incentivando a los trabajadores y mejorando la comunicación, ya que la información será mejor recepcionada.

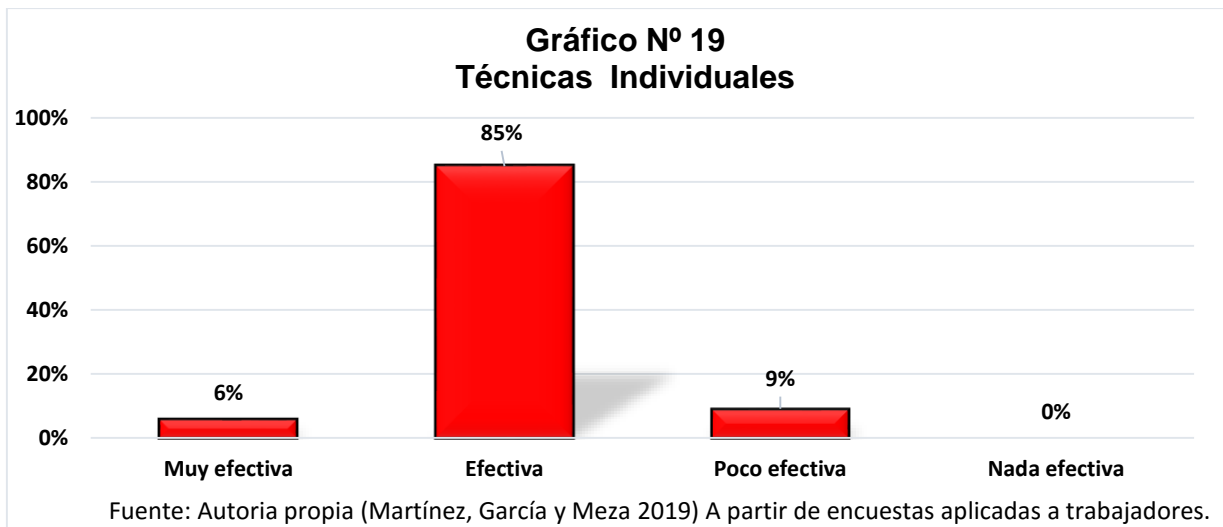
### **Evaluación de la eficiencia de la decisión.**

Consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema, si se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida puesta en marcha en la etapa 7 del proceso de toma de decisiones. (Moody, 1991, pág. 63)

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

Como se puede apreciar en la encuesta aplicada a los trabajadores, el 100%(ver anexo N°9) de los encuestados opinan que sí se valoran los resultados después de una decisión tomada.

El gerente confirma que posteriormente después de haber tomado una decisión se evalúan los resultados. Como es evidente, este proceso se está ejecutando con eficacia para hacer cumplir los objetivos planteados, enriqueciendo el proceso de toma de decisiones, logrando obtener una mejor comunicación en todas las áreas de la empresa.



Según lo demuestra el gráfico, un 85% de los trabajadores encuestados opinaron que son efectivas las decisiones individuales, el 9 % opina que son poco efectivas y el 6% las considera muy efectivas.

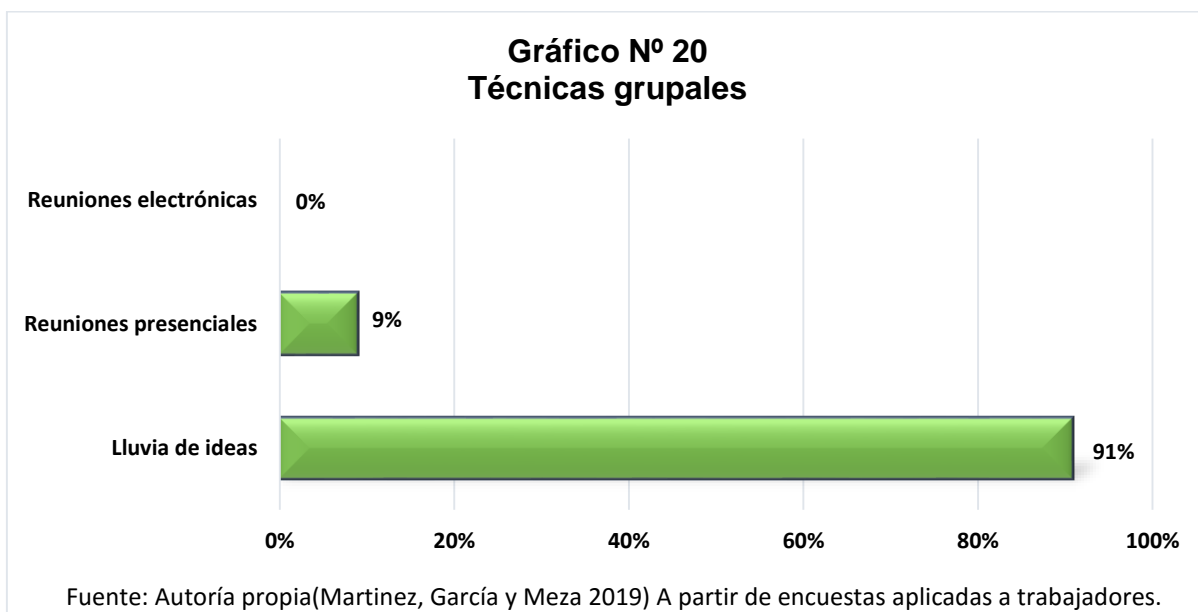
Es una forma de tomar unas decisiones sin tener alternativas para elegir, sino por el simple hecho de que pensó que era lo correcto. (Martínez J. , 2018).

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

El gerente afirma que ha sido efectivas las decisiones individuales y no en todos los casos se puede decidir de forma individual, describe que en algunas situaciones hay que tomar riesgos y sin tiempo de consensuar, pero hasta los momentos los resultados han sido buenos.

Se considera que la toma de decisiones es uno de los aspectos más significativos del proceso de planeación de una empresa y donde se deben involucrar a todas las

personas que estén en capacidad de aportar, esto mejora la comunicación y satisfacción en el personal.



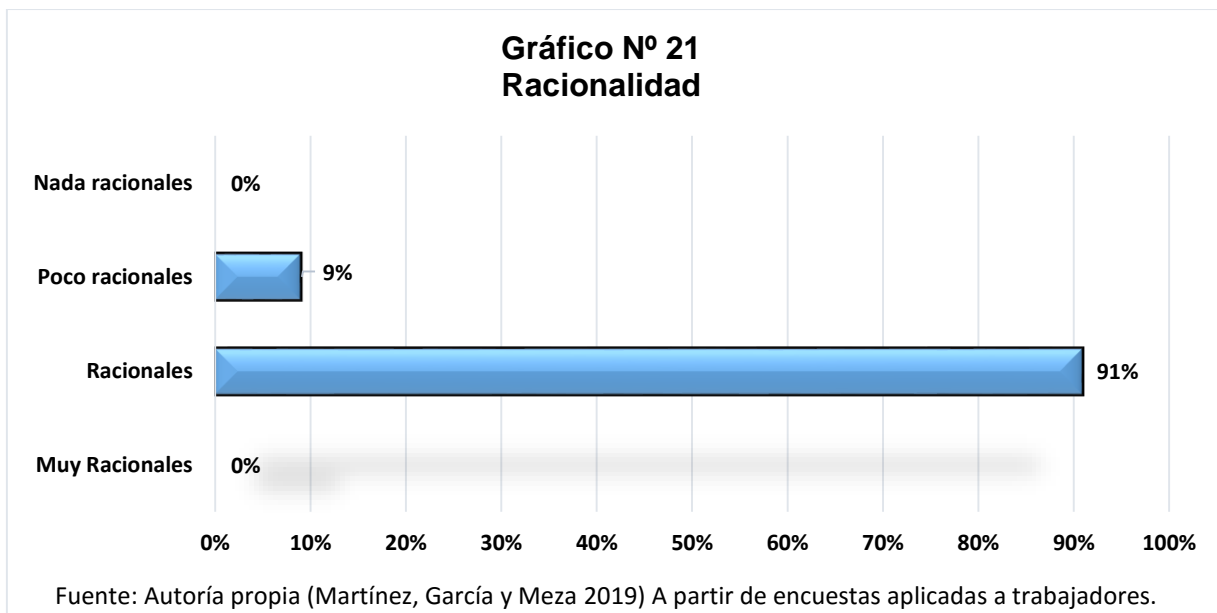
Por medio de la encuesta aplicada se logró conocer que el 91% de los trabajadores opinaron que la técnica más utilizada para la toma de decisiones en la empresa se aplica la lluvia de ideas, y el 9% describe que es por medio de reuniones presenciales.

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

Así mismo las técnicas grupales son nada más la forma en la que las decisiones son tomadas por un grupo de personas por medio de diferentes técnicas como reuniones (presenciales o electrónicas) y lluvias de ideas en las cuales el juicio de cada uno de los involucrados juega un papel importante a la hora de aportar ideas y unificarlas para el logro del objetivo.

Por su parte, el gerente afirma que las técnicas grupales que se utilizan son las reuniones presenciales, donde se reúnen para discutir una alternativa y dar solución a un problema.

De acuerdo a lo observado, los resultados no coinciden, reflejando un problema de comunicación, lo cual es muy importante para la empresa, por lo tanto, se sugiere que se realicen capacitaciones donde se identifique la diferencia de ambos métodos para evitar confusiones y así lograr ejecutar con eficiencia el proceso de toma de decisiones.



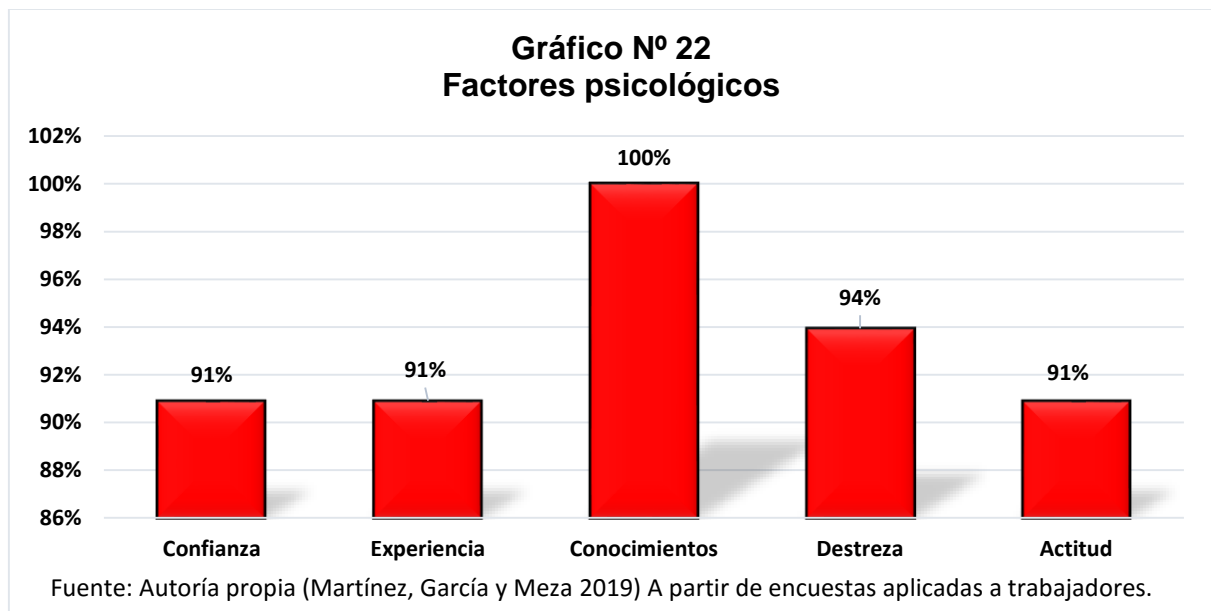
Según el gráfico expresa un 91% de los trabajadores encuestados valoran que las decisiones tomadas en la empresa son racionales, y el 9% agregó que son poco racionales, en cuanto al gerente afirmó que son tomadas racionalmente, utilizando los aspectos antes mencionados.

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

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

Según la aclaración anterior los factores racionales en la toma de decisiones, para que estas sean decisiones acertadas deben pasar por las tres etapas antes mencionadas.

Se deduce de acuerdo a los resultados, que las decisiones en la empresa Samuel Mansell son tomadas de forma racional; se puede decir que la organización está empleando correctamente el proceso de toma de decisiones, mejorando el flujo de la comunicación, es por eso que debe de esforzarse por seguir trabajando como lo hace actualmente y siempre estar en constante búsqueda de alternativas de mejora.



En la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa Samuel Mansell S.A. un 100% de los encuestados opinaron que los conocimientos son un factor psicológico determinante a la hora de toma de decisiones, un 94% considera que es la destreza y de igual manera un 91% creen que es la actitud, confianza y experiencia.

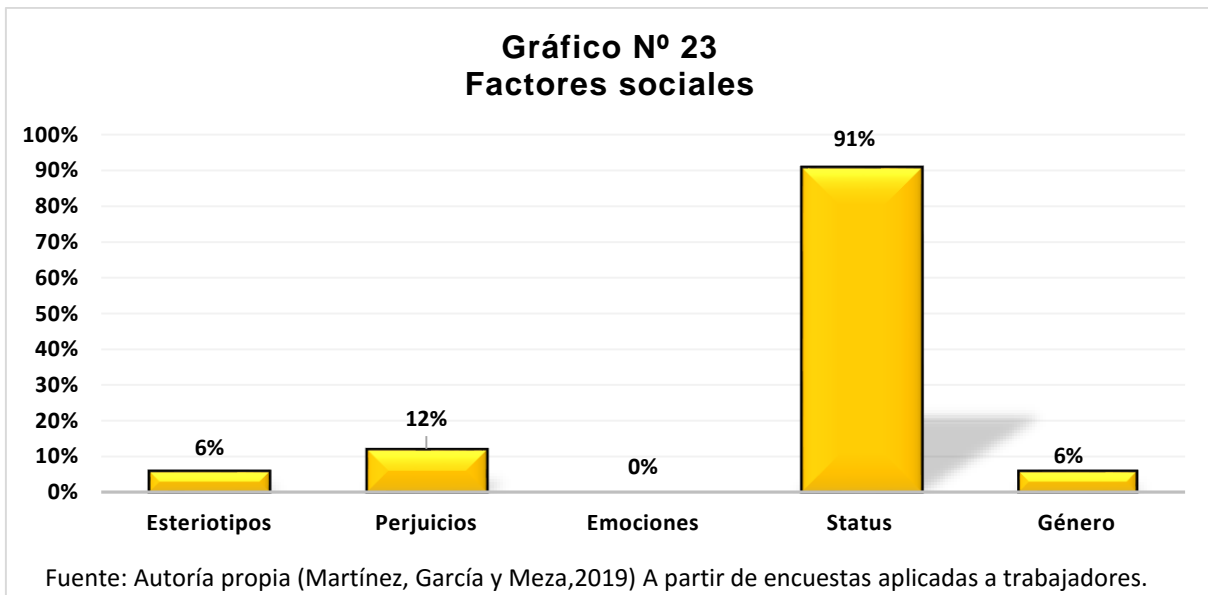
Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas; exige:

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

▪ Saber que hay muchos tipos de decisiones y para cada una entran en juego multitud de variables humanas y subjetivas. Hay que entender que la mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales. (Valle, 2015)

El autor expresa que en la toma de decisiones implica en gran manera la perspectiva del individuo decisor, su criterio, actitud, conocimientos, destreza, experiencia, confianza y forma de pensar hacen parte de la elección de alternativas que a él personalmente le parezca conveniente, en cuanto a las emociones, experiencias, percepción del problema u oportunidad y valores personales.

Por su parte el gerente afirma que todos son factor determinante, considerándolos de suma importancia a la hora de tomar una decisión, indicando que los superiores accionan con eficiencia al tomar en cuenta dichos factores que permiten tomar decisiones más acertada, logrando dinamizar el flujo de la comunicación.



Según el gráfico en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, se encontró un 91% de los encuestados opinan que el status es un factor social determinante en la toma de decisiones, el 12 % describen que es el perjuicio, y de igual forma un 6% de los empleados expresaron que es el género y el estereotipo, en



cuanto al gerente afirmó que el factor determinante en la toma de decisiones es el estatus.

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

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

De tal manera se considera que el status es el factor social determinante al momento de tomar una decisión.

En función a los resultados, es necesario que al momento de ejecutar el proceso de toma de decisiones no sea solo enfocado en status, si no que sean tomados en cuenta los demás factores, que portan beneficios tanto en la satisfacción del personal, como en la fluidez de la comunicación y rentabilidad de la empresa.

## CAPITULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

1. En la empresa se implementan todos los tipos de comunicación expuestos anteriormente, para transmitir información entre los diferentes puestos jerárquicos, presentando problemas para comunicarse de manera indirecta, ascendente y escrita, provocando ciertas barreras que obstaculizan el flujo de la comunicación, dichas barreras son: físicas, psicológicas y administrativas, que causan dificultades en la planeación y dirección de las actividades.
2. El proceso de toma de decisiones en la empresa, se lleva a cabo basándose en los 8 pasos según el modelo de Robbins, los cuales son elementales para conocer, analizar, deliberar y resolver el problema, así como para evaluar los resultados de la alternativa de solución seleccionada e empleada; las decisiones tomadas son basadas en los criterios establecidos por la empresa y el consumidor, logrando ejecutar eficientemente este proceso, alcanzando la mayor parte de las metas y objetivos estipulados.
3. La comunicación en la empresa, es buena y frecuente, el proceso de toma de decisiones es eficiente, permitiendo que la organización sea productiva, existiendo barreras y factores que afectan la fluidez de la comunicación, provocando insatisfacción, falta de compromiso en el personal, debilitando la ejecución eficaz del proceso de toma de decisiones, administrativo y productivo, así como la competitividad de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Según el estudio y análisis realizado en la empresa Samuel Mansell S.A, se encontraron ciertos problemas y dificultades que están afectando la comunicación y la toma de decisiones, por ende, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. La empresa puede optar por cambiar el modelo burocrático con el cual están trabajando actualmente por el democrático, ya que mejoraría el flujo de la comunicación, erradicando una gran parte de las barreras que afectan al personal laboral, provocando satisfacción, compromiso y a su vez un mejor clima organizacional.
2. Tomar la opinión de cada trabajador aportaría grandes beneficios a la empresa, ya que facilitaría el proceso de toma de decisiones, dado a que cada empleado tiene conocimiento de la naturaleza y magnitud de los problemas que se presentan en el área de producción, generando alternativas de solución, lo cual enriquecería la lista de posible respuesta, teniendo más probabilidades de resolverlos en el menor tiempo posible.
3. Capacitar y motivar al personal con frecuencia mejoraría el rendimiento en los trabajadores de los diferentes puestos jerárquicos de la empresa, ya que estarían informados de los problemas y cambios que se den en el ambiente interno y externo de la organización, enfrentándose con mayor seguridad y mejor actitud, logrando alcanzar una comunicación fluida, realizando el proceso de decisión con mayor eficiencia y eficacia.
4. Proponer planes de contingencias que den repuestas a imprevistos presentados evitando tomar decisiones no programada.

### 5.3 BIBLIOGRAFIA

- Abascal, E., & Ildefonso, G. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC .
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnicas*. España: Gesbiblo,S.L.
- Baena, P. G., & Montero, O. S. (2014). *Ciencias de la comunicacion 1*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Administración, un nuevo panorama competitivo* (Sexta ed.). Mexico: Mcgraw - Hill Interamericana. Retrieved Octubre 15, 2018
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCATION.
- Bernal, C. A., Sierra, A., & Hernan, D. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI* (segunda ed.). Colombia: PEARSON.
- Cabrera Cabrera. (2015). *La toma de decisiones en comunicación gerencial*. Madrid, España.
- Casado, L., & Prat, T. (2007). *Conflict Mentoring Cómo afrontar y resolver los conflictos*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Castillo, H. (2013). *Sistema de soporte de decisiones de supermercados La Matagalpa*. Managua: UNAN Managua.
- Charnov, M. o. (2008). *Administracion/Montana, 3rd.ed*. Mexico, D.F: Patris.
- de Castro, A. (2015). *Manual practico de comunicación organizacional*. Colombia: Editorial Verbum.
- De Pavia, A. (2014, Junio 19). [www.prezi.com/psspkiq0aqsbc/comunicacion-directa-e-indirecta/](http://www.prezi.com/psspkiq0aqsbc/comunicacion-directa-e-indirecta/). Retrieved from <https://prezi.com/psspkiq0aqsbc/comunicacion-directa-e-indirecta/>
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investidgacion contable. Tercera edicion*. Mexico: Thomson.
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Pérez, S. (2008). *La planificacion de la comunicacion empresarial*. Barcelona: Ballaterra.
- Eppen, G. D. (2000). *Investigación de operaciones en las ciencias administrativas*. Mexico: Pearson.

- Esteinou Madrid, J. (1998). *Espacios de comunicación 3*. México: Universidad Iberoamericana.
- García, J. J. (2004). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz de Santos.
- Grados, R., & de la Garza, M. (2009). *Analisis de los factores en la toma de decisiones estrategicas de los directivos de las IES publicas y privadas*. México: universidad Autonoma de Mexico.
- Hernández, S. R. (2010). *Metodologia de la investigación, quinta edición*. México: Mc Craw-Interamericana editores S.A.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). México, DF.
- Jones, G., & Gareth, J. (2014). *Administración Contemporánea* (Octava ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A DE C.V. Retrieved Noviembre 1, 2018
- King, N. K. (2012, Marzo 29). *gestiopolis.com*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com7comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion: una perspectiva global,empresarial y de innovación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- León, M. A. (2005). *Estrategia para el desarrollo de la comunicacion profesional*. México: Limusa.
- León, M. A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación preofecional*. México: Limusa.
- López, D. (2011). *Comunicación empresarial:plan estrategico como herramientas gerencial y nuevos retos del comunicador*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Madrigal, T. B. (2009). *Habilidades directivas*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Martínez, J. (2011). *Técnicas para la tomade decisiones*. Retrieved from [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com): <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Martínez, J. (2018, septiembre 10). *Toma de decisiones*. Retrieved from [liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com): <http://www.liderazgoymercadeo.com/midelos-de-toma-de-decisiones/>

- Miranda, G. (2009). *Análisis del clima organizacional en el servicio de patología del Hospital Calderon Guardia en el tercer trimestre del periodo 2009*. San Jose, Costa Rica: Instituto de Administracion Publica ICAP.
- Montano, J. (2018, Abril 26). *investigacion no experimental, diseño, características y tipos*. Retrieved from lifeder.com: <http://www.delifeder.com>
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: MC GRAW-HILL.
- Niedzwiecki, R. Y. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Buenos Aires : ediciones Granicas S.A Lavalle 1634- 3 G 1048, Buenos Aires, Argentina. No pag 61.
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Mexico. Retrieved Julio 09, 2018
- Padilla, O. (2017, Marzo 07). *mindmeister.com*. Retrieved from Comunicacion oral y escrita en las organizaciones: <http://www.mindmeister.com>
- Piquer, G. (2016, Septiembre 15). *La revolucion audiovisual en la empresa*. Retrieved from Grupo Piquer: <https://www.grupopiquer.com/contenido-audiovisual-en-la-empresa/>
- Robbins, S. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava edición* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación. Retrieved Junio 09, 2018
- Rodríguez Esponda, E., & Martínez Pérez, R. (n.d.). *Manual de metodología de investigaciones*. Retrieved from [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com): [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia\\_de\\_investigaciones.\\_1.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_de_investigaciones._1.pdf)
- Rodríguez, N., & Martínez, W. (2006). *Planificación y evaluación de proyectos informáticos*. San Jose/Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Says, E. (2018, Agosto 31). *Investigación empírica*. Retrieved from [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com): <http://www.lifeder.com/investigaciónempírica>
- Sequeira Calero, Cruz Picón, V. (2009). *Investigar es fácil I Manual de investigación* (Primera ed.). Managua, Nicaragua : Editorial Universitaria.
- Stoner, J., Freeman, E. R., & Gilbert, D. (2006). *Administracion sexta edición*. Mexico: Pearson.

Valle, M. J. (2015, Diciembre 12). *Factores en la toma de decisiones*. Retrieved from psicologiayautoayuda.com: <http://www.psicologiayautoayuda.com>

# ANEXO



Anexo No. 01

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

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

VARIABLES	SUB VARIABLES	SUB SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A	PREGUNTA	
Comunicación Gerencial	Tipos de Comunicación	Comunicación Organizacional	Horizontal	Encuesta	Trabajadores,	<p>¿Cómo considera la frecuencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel</p> <p>a) Muy frecuente _____</p> <p>b) Bien 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 frecuente _____</p> <p>b) Bien 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	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>
							Encuesta	Trabajadores	<p>¿Cuál de las siguientes barreras fisiológicas se presentan en comunicación de la empresa?</p> <p>a) Sordera _____</p> <p>b) Trastornos del lenguaje _____</p> <p>c) Memoria deficiente _____</p> <p>d) Estrés _____</p>
			Fisiológicas	Entrevista	Gerente	<p>¿Qué barreras fisiológicas de la comunicación presentan en la empresa?</p>			

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

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

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

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







UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Anexo N°. 2

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

#### Encuesta.

#### Dirigida a trabajadores de la empresa “Samuel Mansell S.A.”

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo 2019. Los datos que usted nos proporcione serán de gran ayuda, puesto que se trata de nuestro seminario de graduación para optar a la licenciatura en Administración de Empresas. Cabe señalar que estos datos son exclusivamente para uso académicos.

Le agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Muy frecuente \_\_\_\_\_
- b) Bien frecuente \_\_\_\_\_
- c) Frecuente \_\_\_\_\_
- d) Poco frecuente \_\_\_\_\_

e) Nada frecuente \_\_\_\_\_

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

a) Memorándum \_\_\_\_\_

b) Avisos \_\_\_\_\_

c) Informes \_\_\_\_\_

d) Circular \_\_\_\_\_

e) Folletos \_\_\_\_\_

f) Correos electrónico \_\_\_\_\_

g) Propuestas \_\_\_\_\_

h) Cartas \_\_\_\_\_

i) Carteles \_\_\_\_\_

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

a) Entrevista de trabajo \_\_\_\_\_

b) Reuniones \_\_\_\_\_

c) Asambleas \_\_\_\_\_

d) Círculos de estudio \_\_\_\_\_

e) Conferencias \_\_\_\_\_

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

a) La Mirada \_\_\_\_\_

b) La Expresión facial \_\_\_\_\_

c) La Sonrisa \_\_\_\_\_

d) Postura Corporal \_\_\_\_\_

e) Las Manos \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Planeación \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No

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

\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No

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

- \_\_\_ Por criterios establecidos
- \_\_\_ Por el costo económico
- \_\_\_ Por el costo social
- \_\_\_ Por referencias

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

Por votación

Por decisiones directa del jefe

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

No verbal

Verbal

Audiovisual

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

Si  No

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

Muy efectiva

Efectiva

Poco efectiva

Nada efectiva

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

Lluvia de ideas

Reuniones presenciales

Reuniones electrónicas

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

Muy racionales

Racionales

Poco racionales

Nada racionales

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

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

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

- Estereotipos
- Prejuicios
- Emociones
- Status
- Género

***Gracias por su colaboración.***





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Anexo N° 3**

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

#### **Entrevista.**

Dirigida al Sr Constantino Herrera Mansell.

Gerente propietario, Empresa Samuel Mansell S.A. del Municipio de San Isidro departamento de Matagalpa.

Somos estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN FAREM–MATAGALPA, en este momento estamos realizando una investigación con el objetivo de obtener información, para analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en las medianas empresas de Matagalpa, periodo 2019.

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

Le agradezco de antemano su valiosa colaboración.

**1. ¿Cómo considera la comunicación interpersonal, entre jefe y subordinados de esta empresa?**

**2. ¿Qué medios utilizan para la comunicación interpersonal indirecta?**

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

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

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

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

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

8. **¿Qué técnicas de comunicación oral se utilizan en la empresa?**

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

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

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

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

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

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

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

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

17. **¿Al momento de tomar decisiones se analiza el problema?**
18. **¿Se valoran diversas alternativas antes de tomar una decisión?**
19. **¿Cómo identifican la idoneidad de la alternativa tomada?**
20. **¿Qué mecanismos utilizan para seleccionar una alternativa?**
21. **¿Cuál es el medio que utilizan para la aplicación de las alternativas?**
22. **¿Son valoran los resultados obtenidos después de una 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.***



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Anexo N° 4

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

#### Guía de observación

**Aplicada a la empresa: "Samuel Mansell S. A"**

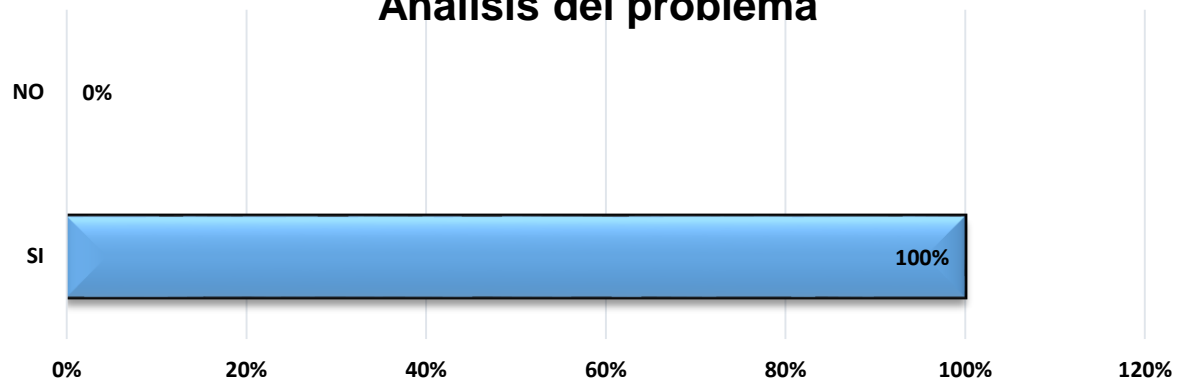
Objetivo: Analizar la comunicación gerencial y la toma de decisiones en el segundo semestre del 2019.

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

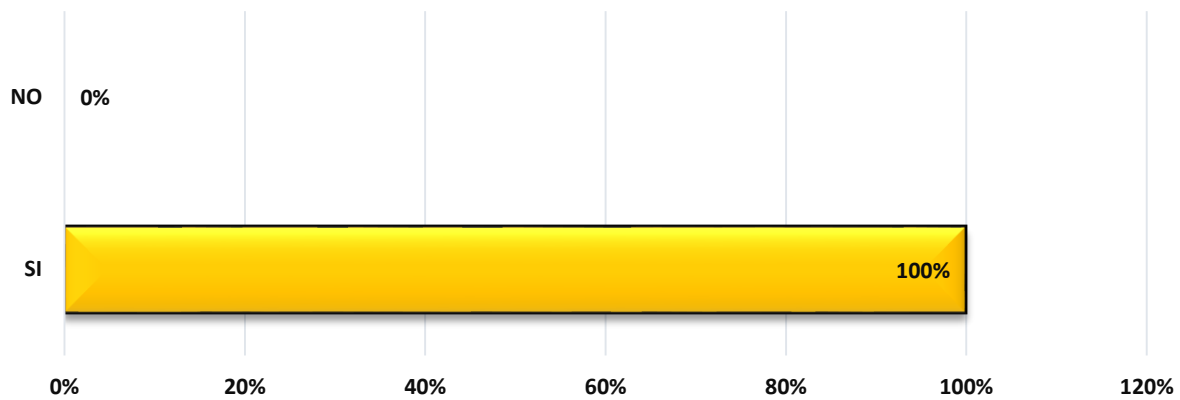
• Iluminación insuficiente			
• Deslumbramiento			
• Ruido intenso			
• Distancia entre quienes se comunican			

## Anexo N° 5 Análisis del problema



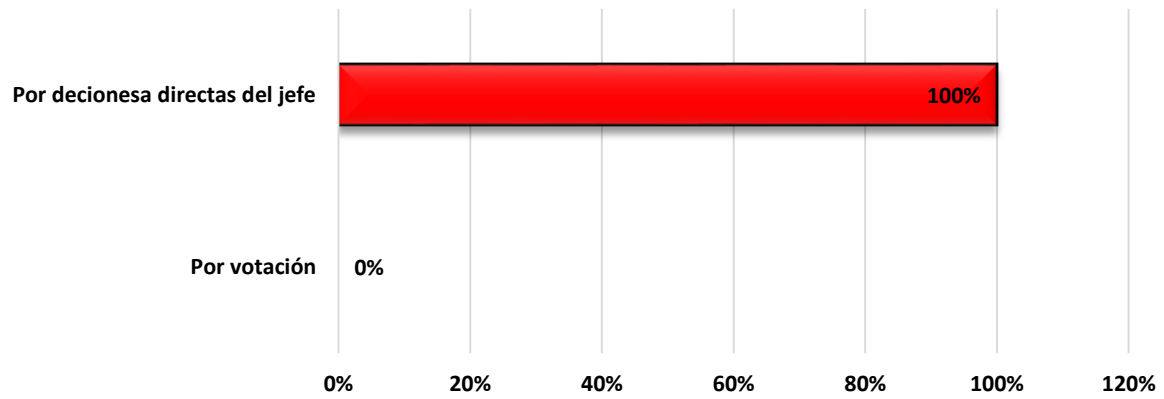
Fuente: Autoría propia (Martínez, Meza y García 2019) A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

## Anexo N°6 Valoración de alternativas



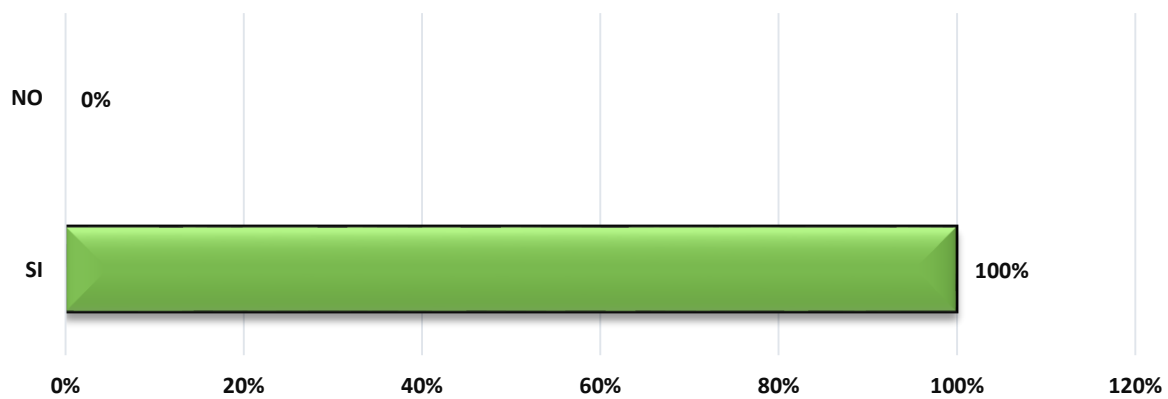
Fuente: Autoría propia(Martínez, Meza y García 2019) A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.

## Anexo N° 7 Selección de Alternativa



Fuente: Autoría propia (Martinez,2019) A partir de encuestas aplicada a trabajadores.

## Anexo N° 8 Valoración de los resultados



Fuente: Autoría propia(Martínez, Meza y García 2019) A partir de encuestas aplicadas a trabajadores.





Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019)



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) Estructura de la Empresa.



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) Maquinarias procesadoras de Arroz



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) Área de Empacado.



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) Almacén



Fuente: Autoría propia (Martínez, García y Meza 2019) Empaque y calidad.

