



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFICIENTE ENTRE LOS  
LIDERES Y TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
EMPRESA CENTRO COMERCIAL CIMA C.A DEL ESTADO BARINAS**

**Autores:**

Freites, Sorgelys CI: 27.442.209

Manzano, Elimar CI: 29.667.769

**Tutor:** Prof. Richar Molina

Barinas, enero de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFICIENTE ENTRE LOS  
LIDERES Y TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
EMPRESA CENTRO COMERCIAL CIMA C.A DEL ESTADO BARINAS**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de  
Licenciado en Administración

**Autores:**

Freites, Sorgelys CI: 27.442.209

Manzano, Elimar CI: 29.667.769

**Tutor:** Prof. Richar Molina

Barinas, enero de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

**Carta de Aprobación del Tutor**

Yo, **Richar Molina** titular de la cédula de identidad N°**15.828.088** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFICIENTE ENTRE LOS LIDERES Y TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL CIMA C.A DEL ESTADO BARINAS**, presentado por los Bachilleres: **Sorgelys Carolina Freites Rangel**, cédula de identidad N° **27.442.209** y **Jeriline Elimar Manzano Rujano**, cédula de identidad N° **29.667.769** para optar al título de Licenciado en **ADMINISTRACIÓN** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 18 días del mes de enero de 2024

Firma

C.I N°15.828.088

## Indice General

	pp.
Lista de Cuadros.....	1
Lista de Gráficos .....	2
Resumen.....	3
Introducción .....	4
<b>Capítulo</b>	
<b>I El Problema.....</b>	<b>7</b>
Planteamiento y Formulación del Problema .....	7
Objetivos de la Investigación .....	9
Objetivo general .....	9
Objetivos específicos .....	9
Justificación de la Investigación .....	9
Alcance y Delimitación .....	11
<b>II Marco Teórico o Referencial .....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación .....	12
Breve Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio .....	17
Bases Teóricas .....	20
<i>Comunicación Eficiente</i> .....	20
<i>Comunicación Organizacional</i> .....	22
<i>Comunicación Interna</i> .....	24
<i>Desempeño Laboral</i> .....	26
<i>Evaluación del Desempeño</i> .....	27

Bases Legales.....	30
Definición de Términos.....	31
Sistemas de Variables .....	33
Operacionalización de las variables .....	34
<b>II Marco Metodológico .....</b>	<b>36</b>
Enfoque o Paradigma de Investigación.....	36
Tipo de Investigación .....	36
Diseño de Investigación .....	37
Población y Muestra.....	37
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	38
Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información.....	38
Validez y Confiabilidad de la Información .....	39
<b>IV Análisis de la Información.....</b>	<b>40</b>
<b>V Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
Instrumento de Recolección de Información .....	64
Validación del Instrumento .....	67

## Lista de Cuadros

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1. Sistemas de variables.....	29
2. Operacionalización de variables.....	30
3. Envío oportuno de mensajes en el área de trabajo.....	37
4. Comunicación del lugar de trabajo .....	38
5. Comprensión de los mensajes en el área de trabajo .....	39
6. Evaluación de la manera de comunicar mensajes e información en la empresa.....	40
7. Evaluación de los conocimientos de lineamientos estratégicos .....	41
8. Evaluación de congruencia entre líderes y trabajadores .....	42
9. Evaluación de identificación de los lineamientos estratégicos .....	43
10. Evaluación de objetivos por la empresa.....	44
11. Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos.....	45
12. Evaluación de los conocimientos teóricos y prácticos.....	46
13. Evaluación de responsabilidad de los trabajadores.....	47
14. Nivel de empatía en el área de trabajo.....	48
15. Nivel de liderazgo en el área de trabajo.....	49
16. Evaluación de recompensas de los líderes.....	50
17. Evaluación de capacitación hacia cada trabajador.....	51

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico</b>	<b>pp.</b>
1. Envío oportuno de mensajes en el área de trabajo.....	37
2. Comunicación del lugar de trabajo .....	38
3. Comprensión de los mensajes en el área de trabajo .....	39
4. Evaluación de la manera de comunicar mensajes e información en la empresa.....	40
5. Evaluación de los conocimientos de lineamientos estratégicos .....	41
6. Evaluación de congruencia entre líderes y trabajadores .....	42
7. Evaluación de identificación de los lineamientos estratégicos .....	43
8. Evaluación de objetivos por la empresa.....	44
9. Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos.....	45
10. Evaluación de los conocimientos teóricos y prácticos.....	46
11. Evaluación de responsabilidad de los trabajadores.....	47
12. Nivel de empatía en el área de trabajo.....	48
13. Nivel de liderazgo en el área de trabajo.....	49
14. Evaluación de recompensas de los líderes.....	50
15. Evaluación de capacitación hacia cada trabajador.....	51

# **La Influencia de la Comunicación Eficiente entre los Líderes y Trabajadores en el Desempeño Laboral de la Empresa Centro Comercial Cima, C.A.**

## **Resumen**

La comunicación es la acción que muestra el nivel de actividad de cualquier organización, estableciéndose como un elemento que garantiza conectividad, retención, fidelización, incremento del desempeño laboral, lo que genera un clima laboral agradable en cualquier institución. La investigación es de tipo descriptiva de acuerdo a las variables y objetivos propuestos, ya que indaga, profundiza y aumenta el conocimiento teórico de las variables de estudio, tiene enfoque cuantitativo, cuenta con un diseño de investigación no experimental ya que no se manipulan los datos obtenidos del instrumento aplicado el cual fue el cuestionario basado en la técnica de la encuesta, asimismo, el cuestionario es dicotómico ya que tiene solo dos opciones de respuestas (Si o No), según la fórmula de Kuder-Richardson. La muestra comprendida es de 13 personas colaboradores de la empresa Centro Comercial Cima, C.A a través de la encuesta realizada, arrojo resultados importantes donde más del 50% considera un nivel bajo existiendo una deficiente comunicación entre líderes y colaboradores. La validez se realizó a juicio de expertos y su confiabilidad a través de la fórmula de Kuder-Richardson (K-20). Concluyendo así que la empresa no está siendo participe de manera primordial respecto a sus medios de comunicación, puesto que la mayoría de sus integrantes están insatisfechos con el nivel de comunicación impartida en el ambiente laboral, por ende, se requiere una mejoría para alcanzar con mayor fluidez los objetivos metas establecidas.

**Palabras Claves:** Comunicación eficiente, desempeño Laboral



## **Introducción**

El éxito de una empresa va muy de la mano con la cercanía entre sus líderes y sus trabajadores, la comunicación combinada entre eficiencia y eficacia le genera un impulso de recarga a la empresa puesto que es fundamental que en cada empresa cuente con una comunicación clara y concisa ya que esto va a favorecer al equipo de trabajo ya que ayuda principalmente a la relación líder/jefe – trabajador esto conlleva a que fluye adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores y además ayuda a que no haya confusiones de ningún tipo a la hora de realizar las actividades laborales. Además, también ayuda a que se cree un buen ambiente laboral, por consiguiente, los trabajadores serán más productivos y se alcanzaran rápido los objetivos propuestos por la empresa.

La comunicación eficiente dentro de la organización puede y debería ser un gran aliciente motivador para lograr los objetivos de la empresa, es importante de manera interna como externa hacia el público. Si no existe la comunicación dentro de un lugar de trabajo puede afectar el clima del mismo y así mismo el desempeño laboral de cada trabajador y la no consumación de los objetivos que tiene planteado la empresa.

La presente investigación refleja la relación existente entre la comunicación eficiente y el desempeño laboral, la cual cuenta como objetivo principal conocer la influencia entre estos dos parámetros importantes dentro de una organización en este caso será empleada a la empresa Centro Comercial Cima C.A del estado Barinas. Debido al propósito se presenta esta investigación estructurada en los siguientes capítulos:

Capitulo I. El Problema. Comprende el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), justificación de la investigación, alcance y delimitación.

Capitulo II. Marco Metodológico o Referencial. Se encuentran los antecedentes de la investigación, breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio, bases teóricas, bases legales, definición de términos, sistemas de variables, operacionalización de las variables.

Capitulo III. Marco Metodológico. Se encuentran el enfoque o paradigma de la investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de la información, validez y confiabilidad de la información.

Capitulo IV. Análisis de la Información. Está comprendido por el análisis de resultados del instrumento aplicado el cual fue un cuestionario compuesto por quince preguntas. En dicho capítulo se expone la estadística descriptiva empleada presentando la distribución de frecuencia y el análisis porcentual.

Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Se encuentran las conclusiones hacia la investigación realizada y las recomendaciones hacia el objeto de estudio en este caso el Centro Comercial Cima C.A. Referencias y anexos.

## **Capítulo I**

### **El Problema**

#### **Planteamiento y Formulación del Problema**

La comunicación en las empresas a nivel mundial ha sido uno de los temas más importantes para enfrentar retos en cuanto a la expansión en los mercados, globalización y la competitividad. Debido a esto, la visión empresarial no solo debe estar sustentada en la parte de economía y producción además hay que incluir la comunicación dentro de la empresa, ya que la misma constituye un conjunto de aspectos valiosos para el avanzar de la empresa y que puede suponer grandes soluciones a situaciones difíciles.

En efecto a nivel general la comunicación en las organizaciones, según Van Riel (1997) es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, así como una empatía entre ellos, de acuerdo con la visión, misión y valores de la empresa. De esta forma se puede generar un mensaje coherente entre su funcionamiento interno y lo que promueven desde su identidad organizacional.

La comunicación eficiente permite el buen clima laboral ya que es un medio de conexión que tienen las personas para intercambiar mensajes, existen empresas en donde se trata más que todo del trabajo en equipo casualmente se presentan problemas de comunicación, sin embargo, las empresas hoy en día cuentan con diferentes alternativas en el cual pueden persuadir esta situación, los medios de comunicación están más avanzados y más integrados en este tipo de situaciones. Por lo tanto, las empresas analizan y buscan implantar estrategias para lograr una comunicación eficiente y lograr los objetivos planteados por la empresa.

Según Robbins (2004), existe evidencia de la relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad de los trabajadores. Señala este autor que la comunicación exitosa incluye factores tales como la confianza percibida del emisor, fidelidad, deseo de recibir el mensaje, sensibilidad de la dirección y requisito de la información ascendente. Ahora bien, a menudo existen fallos en la comunicación, lo que puede resultar en la disminución de la productividad y la pérdida de oportunidades. Se entiende que la comunicación es una habilidad intrínseca del ser humano, pero es necesario seguir ciertas pautas concretas para asegurar que la información fluya con eficiencia. Por esta razón, el liderazgo efectivo es un elemento decisivo en la mejora de la comunicación en las organizaciones.

Los líderes deben fomentar un ambiente en el cual los empleados se sientan cómodos al expresar sus ideas, mientras que al mismo tiempo se les debe brindar las herramientas necesarias para comunicarse de forma efectiva. En cuanto a los medios de comunicación, las tecnologías digitales han revolucionado la manera en que las organizaciones se comunican interna y externamente. Sin embargo, no se debe subestimar el valor de las comunicaciones cara a cara y de la retroalimentación directa. Fomentar y fortalecer la comunicación en las organizaciones es vital para alcanzar el éxito, algo que debe tomar en cuenta cualquier individuo que busque mejorar su rendimiento.

A nivel nacional en Venezuela en muchas empresas el enfoque comunicacional de la mayoría de las organizaciones siempre se ha orientado hacia lo externo, es decir, vender y vender, es una competencia día a día, dejando a un lado lo mejor de la comunicación. De igual forma, existen empresas a nivel nacional que a través de los años se ha afianzado a tener en cuenta los vínculos que se forman con la comunicación, esto se trasciende al momento de realizar sus tareas laborales y al momento de la relación entre los integrantes de la empresa.

Es realmente importante una buena comunicación dentro de los campos laborales siendo a su vez una fuente importante de motivación, donde los empleados al estar rodeados de un clima organizacional donde sean escuchados y entendidos de manera adecuada, funcionen como buen recurso de avances empresariales, explotando al máximo ideas y opiniones. Desde esta perspectiva, la comunicación forma parte de herramientas estratégicas para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno.

La empresa Centro Comercial Cima C.A, no está muy alejada a esta realidad en el cual se puede visualizar de un buen clima laboral: relación eficiente entre el personal, gran adaptación a las situaciones de emergencia y gran productividad laboral, si bien es cierto que en algunas organizaciones los pequeños problemas pueden ser un gran índice en las empresas, cabe resaltar que el Centro Comercial Cima no está exento de esta situación en determinadas ocasiones, sin embargo todo se basa en formar una buena relación personal entre el líder y empleados. De tal manera que surge las siguientes interrogantes:

¿Cómo afecta la comunicación eficiente entre los líderes y los trabajadores en el desempeño de la empresa Centro Comercial Cima C.A?

¿Cuál es el impacto de una comunicación deficiente entre los líderes y los trabajadores en el desempeño de la empresa Centro Comercial C.A?

¿Cuál es el impacto de una comunicación informal entre los líderes y los trabajadores en el desempeño de la empresa Centro Comercial C.A?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Describir la influencia de la comunicación eficiente entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de la empresa Centro Comercial Cima, C.A.

#### **Objetivos específicos**

Diagnosticar en que afecta la comunicación eficiente entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de la empresa Centro Comercial Cima, C.A.

Identificar el impacto de una comunicación deficiente entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de la empresa Centro Comercial Cima, C.A.

Analizar el impacto de una comunicación informal entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de la empresa Centro Comercial Cima, C.A.

### **Justificación de la Investigación**

Realizar el desarrollo de una investigación, supone adentrarse en un gran proceso en el cual se fijan pautas para lograr la investigación. La comunicación eficiente según Koontz y Weihrich (2004:609) “es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de

contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Lo que quiere decir que una verdadera comunicación eficiente, no suele requerirse costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente”.

De esta manera, la comunicación eficiente es un elemento muy importante de la organización que impulsa el desempeño de los trabajadores, lo que influye en la calidad del trabajo, organización, enfrentar diversas situaciones que se presenten dentro del contexto laboral dando así a los trabajadores y líderes la capacidad de resolver problemas con un alto nivel de tolerancia y respeto.

Esta investigación presenta una gran información sólida y rigurosa que contribuye a la importancia de la comunicación eficiente en una empresa. La comunicación es o debe ser vista como la parte fundamental en el progreso de una empresa a través de ella se puede presentar efectos positivos o negativos en el clima laboral, en la producción, en la toma de decisiones, en el liderazgo, el trabajo en equipo y en los objetivos de la empresa, en definitiva, puede producir efecto de manera general en la empresa.

La investigación planteada favorecerá a conocer cuál es el nivel de comunicación que poseen los trabajadores de la empresa Centro Comercial Cima C.A del estado Barinas. Así mismo servirá como referente del conocimiento general de las áreas administrativas, para estimular la comunicación en cada uno de los trabajadores, según la necesidad que estos tengan, a través de la información que arrojen los indicadores a realizarse.

La presente investigación se justifica siguiendo el plan general de investigación de la UNELLEZ 2008-2012 en el área de investigación CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES teniendo como línea de investigación Sociedad y Comunidad, es de enfoque cuantitativa, la cual busca conocer la influencia que tiene la comunicación entre los líderes y

los trabajadores en cuanto al desempeño laboral en la empresa. Hoy en día las empresas tienen que ser innovadoras al momento de buscar o presentar soluciones para generar un cambio radical, por lo tanto, es importante indagar y concientizar a los líderes la importancia de llevar una buena comunicación con sus trabajadores, asimismo un buen clima laboral que permita a la empresa a obtener resultados de alto valor en el desempeño laboral de la empresa.

### **Alcance y Delimitación**

La presente investigación tuvo como lugar la empresa Centro Comercial Cima C.A, parroquia Alto Barinas, enfocada en el departamento de Gerencia Administrativa y Gerencia Operaciones/Mantenimiento. Se analizará como la comunicación puede permitir que una empresa tenga buenos resultados basándose en la comunicación y de qué manera perpetuara en el desempeño laboral de los trabajadores. Cabe destacar que la investigación presenta limitaciones en cuanto a resultados al ser una muestra con personal un poco reducido.



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico o Referencial**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para la presente investigación se realizó una exhaustiva investigación documental de acuerdo al tema en cuestión según Bernal (2010) sostiene que los antecedentes, tiene como propósito “mostrar el estado actual del conocimiento en un determinado campo (...), tales estudios muestran el conocimiento relevante y actualizado, las tendencias, los núcleos problemáticos, los vacíos, los principales enfoques o escuelas (...) y los avances sobre un tema determinado” (p.112). Es decir, todas aquellas investigaciones que tienen aportaciones importantes con el tema y buscan ofrecer más conocimientos sobre el tema, por ello se realizó la búsqueda de diversas revisiones bibliográficas vinculadas hacia la comunicación eficiente y el desempeño laboral.

Ascencio, M., Palhua, S. (2022). Percepción de la comunicación empresarial en los trabajadores administrativos de la empresa prestadora de servicios EMAPA HUARAL, 2022. Trabajo de Grado Publicado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Facultad de Ciencias Sociales, Huacho.

La investigación es tipo básica, no experimental transversal con enfoque cuantitativo ya que el método de recolección de información empleado fue la encuesta en donde se redactó

los fundamentos estadísticos según las hipótesis planteadas. La población fue conformada por 200 trabajadores de la empresa de los cuales 132 constituyeron la muestra de la investigación. Finalmente, en relación con la primera hipótesis se contrastó que la percepción comunicacional del personal administrativo es inadecuada ya que más del 50% de la población coincidió en que existe una comunicación deficiente entre sus colaboradores. Igualmente, en la segunda hipótesis que consistió en la percepción de la comunicación externa del personal administrativo de empresa también concluyo en que más del 50% de la población coincide en que existe una comunicación deficiente. En conclusión, de acuerdo a la investigación se considera que la empresa no incorpora la comunicación como una herramienta de vital importancia, así que por consecuencia los trabajadores no logran alcanzar los objetivos y las metas, asimismo esto plantea que la comunicación deficiente se presenta a causa de no emplear herramientas de comunicación que permitan la interacción fluida entre sus colaboradores para así llevar una labor más eficiente. Este antecedente es importante ya que aporta información y datos sobre la comunicación deficiente que existe entre los trabajadores la cual perjudica el desempeño laboral y de allí se toma el sustento teórico de acuerdo al tema.

Cruz, D., Palacios, M. (2020). Comunicación corporativa en la empresa AE ENERGY, Lima, 2020. Trabajo de Grado Publicado, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima.

La tesis es tipo básica, nivel descriptivo y enfoque mixto, el diseño es transversal y no experimental, utilizando como técnica la encuesta aplicando cuestionario. La empresa en estudio está conformada por una población de 100 trabajadores en diversos regímenes laborales; usando como muestra a la población general por la poca cantidad de personas; aplicando una técnica aleatoria simple. Finalmente, en los resultados se obtuvo que; la comunicación interna y externa si están conexas, la comunicación externa e informal son

afines. Asimismo, la relación entre la comunicación formal e informal es positiva. Llegando a la conclusión que la comunicación empresarial de Ae Energy, estuvo relacionada positivamente con las dimensiones: Comunicación interna, externa, formal e informal, favorece la libertad de ser, la autonomía, la madurez, la integridad del yo y la identidad propia. Se logró determinar que la satisfacción laboral de los colaboradores se considera participativo por la ponderación otorgada por los sujetos de estudio. Esta investigación aporta suficiente información teórica sobre la comunicación en diferentes dimensiones.

Hernández, M. (2019). Plan de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, San Carlos.

Su objetivo principal es proponer un plan de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral en la empresa PDVSA Agrícola. La investigación es de campo, tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, con una población de 44 trabajadores de la cual se abordó el 30% de la población lo cual equivale a 14 trabajadores, fueron empleadas diferentes técnicas de recolección de datos como lo es la observación, la encuesta y el cuestionario, para la validez y confiabilidad del instrumento se implementó la fórmula de Alfa de Cronbach.

Después de realizar el análisis e interpretación de datos se concluyó que: los resultados obtenidos fueron que el 57% de los encuestados refieren que la comunicación no es eficiente, además el 86% de ellos respondieron que no pueden remitir con facilidad la información que requieren los niveles superiores, además un 64% de los trabajadores refieren que no hay estímulos de actividades innovadoras. Asimismo, según el 57% la calidad de la información limita a la conformación de equipos de trabajo y un 43% alega que no permite la resolución de problemas. Esta investigación es importante ya que habla sobre la importancia de la comunicación interna para el clima laboral y de los factores que influyen en ella.

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Unidad de Gestión Educativa Local N°03, Lima.

La presente investigación detalla que como objetivo principal fue establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, para el cual se empleó el método de investigación cuantitativa de diseño no experimental de tipo probabilístico con selección aleatoria simple. Para poder llevar a cabo el recojo de información del estudio, realizo encuestas de comunicación interna y clima laboral, las cuales fueron validadas por juicio de expertos y que además tuvieron 0.984 de confiabilidad (Alfa de Cronbach). Como resultado obtuvo la existencia de correlación significativa de alto grado  $r = 0.959$  entre las variables de gestión de comunicación interna y clima organizacional.

Como conclusión se llegó a que la percepción que se tiene de clima organizacional es deficiente, ya que la relación que tiene con la variable gestión de comunicación interna tiene como promedio 3.48. Por otro lado, se nota que hay una relación significativa entre comunicación interna y las dimensiones: grado de estructura, influencia en el cargo, consideración, entusiasmo, apoyo. Finalmente, los trabajadores hacen referencia que predomina una comunicación ineficiente, lo que deja ver que más de la mitad de los trabajadores se encuentra disconforme con el manejo de esta. El presente artículo científico, hace una contribución clave en cualquier terreno de estudio para las organizaciones, ya que la comunicación interna es una herramienta, que servirá para el manejo de información organizacional, ya que permite transmitir objetivos y valores de la organización a cada uno de los colaboradores. Esta investigación se relaciona con el tema estudiado ya que se enfoca en una comunicación deficiente la cual interfiere en el clima de la empresa.

## **Marco Teórico o Referencial**

Oyola, J. (2018). La comunicación asertiva y su efecto positivo para el área de operaciones de la empresa COVY S.A.S. Trabajo de Grado Publicado, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Bogotá.

Su objetivo general fue analizar elementos de la comunicación asertiva que influyen en el clima laboral y las relaciones laborales, de los colaboradores del área de operaciones de la empresa COVY S.A.S. La metodología se desarrolló dentro de una estructura investigativa mixta: cualitativa y cuantitativa. Los sujetos del estudio, comprendieron un total de 30 colaboradores del personal operativo seleccionados aleatoriamente, los cuales componen el 90% del total del personal que accedió a realizar la encuesta. Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario.

Después del análisis de los datos el investigador concluyó que: La conducta y la comunicación asertivas son habilidades sociales que pueden desarrollarse para mejorar la calidad de las relaciones tanto humanas como laborales. La comunicación asertiva facilita la expresión adecuada de pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión, por lo que favorece la libertad de ser, la autonomía, la madurez, la integridad del yo y la identidad propia. Se logró determinar que la satisfacción laboral de los colaboradores se considera participativo por la ponderación otorgada por los sujetos de estudio. Este antecedente aporta sustento teórico para la investigación ya que habla sobre como la comunicación también es relevante en el aspecto emocional y como puede interferir en el desempeño laboral y el clima de la empresa.

## **Breve Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio**

### **Historia del Centro Comercial Cima C.A.**

El desarrollo de los Centros Comerciales en el país ha sido un ítem importante en los últimos años, pues ellos han representado el crecimiento organizado de un sinnúmero de cadenas de negocios a nivel nacional. Las estadísticas muestran el mercado de posibilidades que existen para aquellos inversionistas que se encargan de la construcción de centros comerciales, haciendo que cada día sea mayor a lo largo de todo el territorio, asociado a la integración de comercio de diferentes rubros: Entretenimiento, Seguridad, Comida, Espacios Aclimatados y Limpios. Puestos de Estacionamiento y múltiples detalles que hacen de este un punto importante y atractivo para el consumidor común.

Concebido con un concepto arquitectónico novedoso, el CIMA abrió sus puertas al público el 4 de octubre del 2007, con apenas 11 locales en su momento, para brindar diversión, entretenimiento, moda, belleza y lo mejor de la gastronomía, en cada uno de sus cuatro niveles, logrando posicionarse como el Centro Comercial referente a las últimas tendencias de la moda y eventos de la ciudad.

El Centro Comercial CIMA está ubicado en una de las mejores zonas del estado Barinas y cuenta con la oferta comercial más moderna, audaz y completa de la ciudad Marquesa, siendo el más grande de todo el estado, ofreciendo más de 150 tiendas distribuidas en los niveles Sótano, Plaza, Feria y Diversión, con variedad de productos entre los cuales destacan moda Internacional y Nacional, tiendas deportivas, estéticas, restaurantes, feria de comidas, calzado, bowling, cine, hotel, óptica, farmacia, entidades bancarias y servicios de altura de gustos exigentes.

## **Marco Teórico o Referencial**

En cuanto a su comodidad, cuenta con 980 puestos de estacionamiento al aire libre o techado según sea la preferencia de los visitantes, amplios pasillos con vistas estratégicas a diversas áreas del Centro Comercial, así como radio interna con la mejor música y programación, al igual que diferentes televisores de alta resolución ubicados en lugares estratégicos para el agrado de todos. Cuenta con siete salas de cine de la Cadena CINEX, una feria de comida en la que el público puede escoger entre gastronomía criolla, italiana, china, postres, comida ligera y comida tipo gourmet.

Para los niños ofrece salas Multi-Juegos, Bowling con diferentes áreas de esparcimiento, parque infantil y una variada programación de eventos en los que toman en cuenta a toda la familia. Además, garantiza plena seguridad mientras se realizan compras, gracias al servicio permanente de vigilancia dentro del Centro Comercial, así como un confiable sistema de circuito cerrado de televisión.

Es importante destacar que durante su primer año de ejercicio, su estructura inicial ha evolucionado no solo en su organización como tal sino también en sus procesos administrativos, los cuales se han adaptado como respuesta efectiva de la dinámica y necesidades que demanda la cada vez creciente actividad económica del Centro Comercial, se ha ido posesionando en la ciudad de Barinas como el mejor Centro Comercial, no solo en infraestructura sino como centro proveedor de servicios de compra – venta, servicios mercantiles, servicios de distracción, de alimentación entre otros.

### **Misión del Centro Comercial Cima, C.A.**

Garantizar el eficiente y correcto funcionamiento del Centro Comercial CIMA, teniendo como herramienta principal un capital humano multidisciplinario en capacidad para crear

respuesta eficaz a cada una de las necesidades en las áreas Administrativas, Operativas, Técnicas, de Mantenimiento y Seguridad.

**Visión del Centro Comercial Cima, C.A.**

Consolidarse como una organización funcional con una estructura departamentalizada encargada de la administración eficiente del Centro Comercial que permita proyectarlo como el mejor Centro Comercial de la ciudad y de la Región.

**Objetivos del Centro Comercial Cima, C.A.**

Brindar diversión, entretenimiento, moda, belleza y lo mejor de la gastronomía en cada uno de sus cuatro niveles a todos los barineses sin distinción de culturas ni clases sociales, logrando posicionarse como el Centro Comercial referente de las últimas tendencias de la moda y eventos de la ciudad. Nuestro slogan: Centro Comercial **Cima Para Todos**.



Organigrama del Centro Comercial Cima C.A.

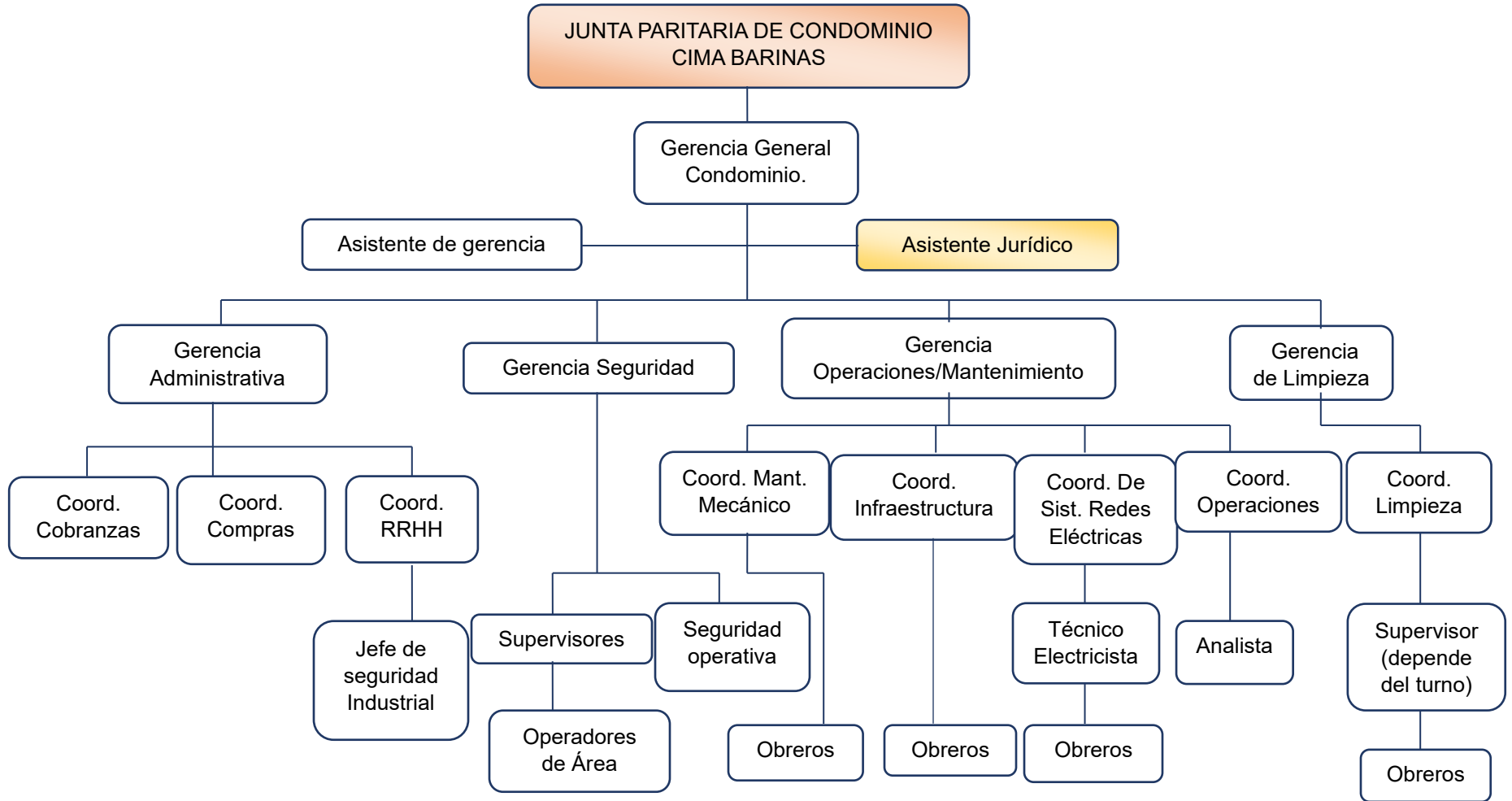


Figura 1. Fuente: Datos proporcionados por el Centro Comercial CIMA C.A

### Bases Teóricas

En un trabajo de investigación las bases teóricas constituyen los diversos fundamentos teóricos que se vinculan con el objeto de estudio. Según Arias (2006), señala que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107). A continuación, se desarrollarán las conceptualizaciones debidas a las variables de estudio: comunicación y eficiente y desempeño laboral según conforme los objetivos de la investigación.

### Comunicación Eficiente

Según Chiavenato (1998) la comunicación eficiente se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados.

En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. Como se puede observar, la comunicación eficaz se basa en parte, es una buena comunicación. Por esta razón, algunas veces, los gerentes, aunque quieren lograr una comunicación eficiente se olvidan de los elementos de una buena comunicación y caen en varios errores y malos entendidos.

Para Ribeiro (2004) la comunicación eficiente está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal. Saber distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para poder convencer a otras personas e influir en ellas.

La comunicación eficiente ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo. Por lo tanto, toda organización para lograr la excelencia debe asignar en su estructura organizacional, así como lo plantea Valera (2000) un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, integración y la convivencia. Con esto se logrará una verdadera interacción a nivel interno, para que así contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos. El mismo autor Ribeiro argumenta que uno de los principales secretos de la comunicación eficaz es saber escuchar, para lograr conocer a la otra persona.

### *Barreras para una comunicación eficiente*

En la comunicación existen también barreras para que esta no se realice con eficiencia, por tal razón es importante de saber cuales pueden ser las variantes que obstaculicen la comunicación. Robbins (1993) menciona las más comunes para tratar de evitarlas:

**Filtración:** se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que se vista favorable para el receptor. Por lo tanto, el mayor determinante de la filtración es el numero de niveles en la estructura de una organización. La filtración será mayor en la medida en que aumenten los niveles verticales de la jerarquía de una organización (Robbins, 1993: 338).

**Percepción selectiva:** los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas hacia la comunicación a medida que la decodifican. No perciben la realidad, sino que interpretan lo que perciben y a esto lo llaman realidad (Robbins, 1991: 214).

**Emociones:** forma en la que el receptor se siente al transmitir un mensaje, los sentimientos del receptor o cómo se sienta en ese momento influenciara en la forma en que el interprete la información para emitirla. Un mensaje va hacer interpretado de diferente manera por parte de los receptores, esto depende de cómo se encuentre emocionalmente (molesto, alegre, aturcido, neutral, etc.). Las emociones extremas (jubilo o depresión) tienden a obstaculizar la comunicación efectiva. En estos casos, el individuo es más propenso a desatender sus procesos de pensamiento racional y los sustituye con juicios emocionales (Robbins, 1993: 339).

**Lenguaje:** el lenguaje varía mucho y aunque cada palabra tiene un significado preciso, cada persona la entiende diferente manera, es decir, dependiendo el contexto social en el que se encuentre, “el significado de una palabra no está en ella, sino en nosotros” (Robbins, 1993: 334).

### **Comunicación Organizacional**

Según Sayago (2008), las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación organizacional; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Para el autor, la comunicación organizacional, son procesos de intercambio que establecen compromisos. La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una

comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Según Herald Goldhaber es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (2000:6). Andrade de San Miguel por su parte la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (2004:8).

El autor Fernández (1999), dice que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Así mismo expresa que la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

### ***Tipos de comunicación organizacional***

De acuerdo a Robbins (2009), la comunicación transmite los mensajes de un grupo a través de tres tipos de comunicación: oral, escrita y no verbal. Principalmente nos comunicamos por el medio oral con discursos, rumores y/o chismes. Permite ser veloz y obtener una retroalimentación en tiempo mínimo sobre la comprensión del mensaje.

La comunicación escrita puede darse a través de memos, cartas, correo, mensajería u otro medio que permita símbolos o palabras escritas. Usualmente es preferible como medio tangible que se transmitió un mensaje, permite realizar consultas sobre el mismo contenido enviado y hacer referencias en base al mensaje. No obstante, puede tomar mayor tiempo en realizar el mensaje antes de enviarlo a un receptor, y a retroalimentación puede no ser inmediata a diferencia de la comunicación oral.

Por último, está la comunicación no verbal, que se da cada vez que se la verbal; puede entenderse como una mirada, un gesto de manos, una expresión corporal, tono de voz u otras muestras físicas. El lenguaje corporal como también se le conoce, es un agregado a la comunicación verbal y con frecuencia agrega complejidad a la comunicación, pues no es preciso y puede o no tener un significado asociado.

Para Hellriegel y Slocum (2009) existe también la comunicación asertiva, que significa expresar con confianza lo que se siente, piensa y cree al tiempo que se respeta el punto de vista de otros. Este tipo de comunicación no es mencionado por otros autores, pues se sobreentiende como un requisito existente para mantener una comunicación eficiente y transparente entre emisor y receptor.

En el ámbito laboral por su parte, se le denomina comunicación organizacional, a toda comunicación que se da dentro de una organización.

### **Comunicación Interna**

Según Pizzolante (2004) “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. Las organizaciones requieren que puedan

desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan los compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Charry (2018) señala que la “comunicación interna no solo es un proceso de envío y recepción de mensaje, sino que también, superpone mayor hincapié en generar significado para el buen funcionamiento de las organizaciones y eso lo hace tan importante”. Es un claro ejemplo de que la comunicación interna no solamente es emitir el mensaje al receptor, si no, se debe asegurar que el mensaje llegue de manera no distorsionada, así se evitará tener conflictos por una mala información.

### ***Tipos de comunicación interna.***

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- **Comunicación descendente:** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las

políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

### **Desempeño Laboral**

Para comenzar, el desempeño laboral es el rendimiento que el trabajador refleja al momento de realizar sus actividades. Según Bittel (2000), afirma que:

“El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimiento que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”. (p.256)

Es decir que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos poseen en función de los objetivos que se desea alcanzar, por lo tanto, el desarrollo de habilidades y el conocimiento adecuado le permite al colaborador ser más eficiente y eficaz y así lograr un excelente desempeño laboral.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño laboral:



“Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.” (p.359).

El autor menciona que el desempeño laboral es el aporte que el individuo da a la empresa para el logro de los objetivos. Es decir, el desempeño de los colaboradores se ve reflejado tanto por su trabajo como por su comportamiento.

Finalmente, Robbins y Timothy. (2013) afirman que el desempeño laboral:

“Es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral”. (p.36).

Se puede concluir que el desempeño es la capacidad que tiene el trabajador al realizar su trabajo y optimizar sus recursos para hacer sus tareas en menos tiempo y con mayor calidad, lo cual resulta beneficioso para la organización.

### **Evaluación del Desempeño**

Gómez, Balkin y Cardy (2005) afirman que la evaluación del desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización.

1. La identificación significa determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, el mismo que afecta al éxito de la organización.
2. La medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y una calificación.

3. La gestión del rendimiento trata el objetivo que tiene la técnica de evaluación, no se trata solo de evaluar y criticar sobre el rendimiento del colaborador más bien debe orientarse al futuro, es decir lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, los evaluadores deben informar a los evaluados sobre su calificación y ayudarles a conseguir un rendimiento superior a futuro.

Según Byars & Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Es decir, según dicho por estos autores ellos sugieren que la importancia del sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; la cual tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral, dirigir a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa, transmitir los valores y cultura de la empresa, y permitir desarrollo y planificación dentro del campo laboral del trabajador.

### ***Comportamiento Organizacional Basado en el Desempeño Laboral***

Para Atkinson (1996), presentan un modelo integrador de motivación, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción laboral sigue siendo el punto focal. Este modelo integral, combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la

motivación, necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas, dependiendo del tipo del acto realizado; estas recompensas pueden ser también materiales o inmateriales, pero con una misma finalidad, que el individuo encuentre equilibrio a las necesidades que le impulsaron a realizar determinado acto.

### *Ciclos de la motivación para el desempeño laboral*

López y Moreno, (2000) mencionan que cuando se habla de ciclos de motivación se refieren a las etapas por las que atraviesa este proceso psicológico, que son los siguientes:

Estado Motivante. Surge a partir de una necesidad, pero, ¿Qué es una necesidad? Se entiende que la necesidad es un estado de carencia un estado de pérdida del equilibrio, un estado de déficit, en el cual el ser humano es consciente de su situación psíquica o fisiológicamente deficitaria. Este estado es por ello impulsor, va inquietar y empujar a la persona a alguna forma de actividad. Dentro de este mismo estado motivante también se configura el motivo.

Conducta motivada. Es el conjunto de acciones que despliega el sujeto, una vez que tiene el motivo con la finalidad de satisfacer una necesidad. Tiene las siguientes características:

- Selectiva. El sujeto discrimina el objeto y conjunto de acciones, conductas o actividades específicas a realizar a función a sus necesidades y motivos.

- Persistente. No siempre conseguimos una meta al primer intento; por ello, frente a una frustración, cuanto más insistente vivencie un sujeto una necesidad, mayor será la persistencia del sujeto hacia los fines o metas relacionadas con la necesidad.
- Con sumatoria. El sujeto realiza acciones que permita la consumación o satisfacción de una necesidad.

Reducción del estado Motivante. Es el estado de homeostasis o equilibrio alcanzado por el sujeto al lograr la satisfacción total o parcial, de su necesidad, porque se señala que esta homeostasis puede ser fisiológica o psicológica.

### Bases Legales

#### Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

**Artículo 58.** La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Dicho artículo expresa que la comunicación es libre y plural, todas las personas tienen derecho a expresarse, a la información oportuna, veraz y sin censura, siempre y cuando se cumpla los lineamientos de la constitución.

### Definición de Términos

**Clima Organizacional:** Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

**Comunicación:** Es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. Todos los seres vivos presentan alguna forma de comunicación, ya sean señales químicas, sonidos o gestos. Sin embargo, la capacidad para transmitir significados complejos a través del lenguaje distingue a la comunicación humana de otras formas de comunicación animal.

**Comunicación Asertiva:** Es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos.

**Comunicación Eficiente:** Su característica distintiva es su brevedad. A veces, cuando menos se diga, mejor; pero a menudo un mensaje corto deja preguntas sin respuesta o sin explicación. La comunicación eficiente es más probable que sea eficaz cuando existe entendimiento mutuo entre interlocutores, desde el creador del mensaje hasta el receptor.

**Comunicación Interna:** Es aquella que está orientada y dirigida a mantener una buena comunicación con los trabajadores de una empresa. Su origen está relacionado con la idea de fomentar la comunicación entre los miembros que componen un negocio y motivarlos para

que desempeñen con eficacia sus tareas. Además, con la comunicación interna se pretende escuchar las propuestas de los trabajadores y establecer una comunicación efectiva.

**Comunicación Organizacional:** Es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

**Desempeño:** Es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

**Organización:** Es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

**Sistemas de Variables**

**Cuadro 1**

<b>Variable Nominal</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Comunicación eficiente	Independiente	Chiavenato (1998): “La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados”.  Robbins y Timothy (2013): “Es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral”.  (p.36).
Desempeño laboral	Dependiente	

Operacionalización de las variables

Cuadro 2

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación eficiente	Es la interacción efectiva entre el emisor y el receptor.	Emisor	Envío oportuno de mensajes.	1,2
		Receptor	Comprensión de los mensajes.	3,4
			Conocimientos de los lineamientos estratégicos.	5,6
			Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos.	7,8



## Marco Teórico o Referencial

Desempeño laboral	Es un proceso del personal muy importante para las organizaciones, ya que si se realiza de manera eficaz se logrará los objetivos planteados.	Habilidades laborales	Aplicación de los conocimientos.	9,10
			Responsabilidad demostrada en sus labores.	11
		Relaciones	Empatía.	12
		interpersonales	Liderazgo.	13
		Motivación	Recompensas.	14
		Capacitación.	15	

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **Enfoque o Paradigma de Investigación**

Según Sampieri (2014), una investigación bajo el enfoque cuantitativo, busca describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad), generar y probar teorías. Por eso, se recolectan datos con instrumentos estandarizados y validados, para demostrar su confiabilidad; de esa manera se acota intencionalmente la información, midiendo con precisión las variables del estudio.

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo ya que se recurrió a la técnica de encuesta en donde se encuentra redactado los fundamentos según nuestras variables de la investigación.

#### **Tipo de Investigación**

Según Tamayo y Tamayo M. (2006), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (Pág. 35).

La investigación es de tipo descriptiva de acuerdo a las variables y objetivos propuestos, ya que indaga, profundiza y aumenta el conocimiento teórico de las variables de estudio como lo son comunicación eficiente y el desempeño laboral que se desarrolla entre el personal administrativo y operacional del Centro Comercial Cima.

### **Diseño de Investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 149) la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se manipulan los datos obtenidos del instrumento aplicado.

### **Población y Muestra**

Para Arias (2012) define como “población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En esta investigación se tomó en cuenta los trabajadores de cada departamento para un total de 42 personas.

Según Tamayo, T. y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). La presente investigación tiene como muestra la gerencia de operaciones/mantenimiento en el cual son 8 trabajadores y 5 trabajadores de la gerencia administrativa.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Arias (2016), refiere que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p.53). En este caso la técnica empleada fue la encuesta. Según Pallela y Martins, (2017: 123), la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”. Así mismo Pallela y Martins (2004), señalaron que: “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta” (p.115).

En esta investigación se utilizó el instrumento del cuestionario basado en la técnica de la encuesta, cuyo objetivo principal es conocer el nivel de la comunicación eficiente dentro de la empresa y establecer su relación con el desempeño laboral de los trabajadores, utilizando el cuestionario dicotómico en el cual solo tiene dos opciones de respuestas (Si o No) según la fórmula de Kuder-Richardson (K-20).

### **Técnicas de Análisis y Procesamiento de la Información**

Según Arias (2006), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan" (p. 99). Luego de aplicar el instrumento se utilizó la técnica de la estadística descriptiva considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. A su vez se reflejaron los resultados en gráficos, facilitando la visualización de los resultados obtenidos. Según los autores Palacios y Huber (2012), el coeficiente de Kuder-Richardson (K-20) “es el promedio de todos los coeficientes de mitades obtenidos por un

grupo de personas que cumplimentaron un instrumento generalmente una prueba dicotómicamente cuyas respuestas se corresponden al tipo verdadero-falso”. En este caso se utilizó la fórmula de Kuder-Richardson (K-20).

### **Validez y Confiabilidad de la Información**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pág.243). Según el autor Sabino (2006) afirma que la validez se refiere a la capacidad del instrumento para medir las cualidades para las cuales ha sido construido, siendo posible determinarlo a través de la revisión de su contenido, verificando el sustento teórico de fundamento, así como también a través de otros métodos como la validez discriminante, de constructo, predictiva, entre otras. En esta investigación la validez del instrumento se comprueba por la evaluación de 2 profesores especialistas, y un experto en Metodología de la Investigación. Además, se utilizó la fórmula de Kuder-Richardson (K-20) la cual es una medida de confiabilidad para una prueba con variables binarias (es decir, respuestas correctas o incorrectas).

$$K_{R20} = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{\sum p \cdot q}{S^2 t} \right]$$

**Capítulo IV**

**Análisis de la Información**

Según Gómez (2006:121), destaca que una vez que elaboramos el problema de investigación, preguntas, hipótesis, diseño de investigación cuantitativo, cualitativo o mixto elegido la siguiente etapa es la recolección de los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: Seleccionar o desarrollar un instrumento o método de recolección de datos, el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar resultados. Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos. Preparar los datos, observaciones, registros y mediciones realizadas para su análisis.

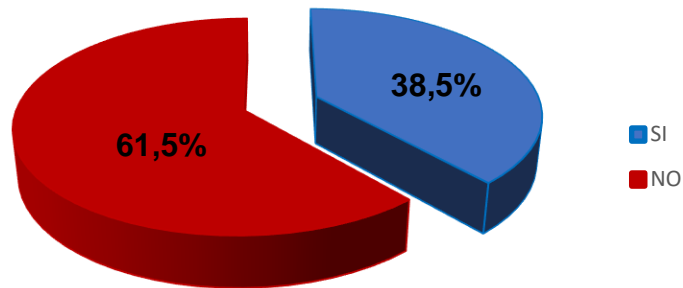
Análisis de resultados

**Indicador N° 1.** ¿Considera que el envío oportuno de mensajes es eficiente dentro del área de trabajo?

**Cuadro 3**

**Envío oportuno de mensajes en el área de trabajo**

Categoría	Frecuencia	%
Si	5	38,5%
No	8	61,5%
TOTAL	13	100%



**Gráfico 1.** Envío oportuno de mensajes en el área de trabajo.

En el cuadro 3 existe una discrepancia del 61,5% consideran que el envío de mensajes no es eficiente, mientras que para 38,5% consideran que es efectivo el envío de mensajes. En este caso la transmisión de mensajes entre receptor y emisor no es la más ideal ya que suelen ser desviadas entre los trabajadores en el área de trabajo. Según Gordillo, (2015): “La comunicación es un proceso de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales: estos, están habitualmente atravesados

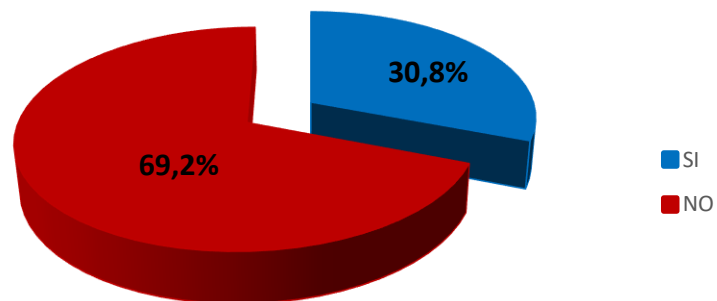
por mediaciones sociales, culturales, situacionales”. Se entiende que la comunicación es el eje fundamental de una organización para un buen funcionamiento interno como externo que permite que los empleados se sientan conectados y fusionados que son parte de la misma, el objetivo fundamental de la comunicación dentro de la organización es lograr la aceptación e integración de los empleados manteniéndolos informados de todos los acontecimientos realizados o por realizar.

**Indicador N° 2.** ¿Está usted satisfecho con la comunicación que se maneja dentro del lugar de trabajo?

**Cuadro 4**

**Comunicación del lugar de trabajo**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	4	30,8
No	9	69,2
TOTAL	13	100%



**Gráfico 2.** Comunicación del lugar de trabajo



## Análisis de la Información

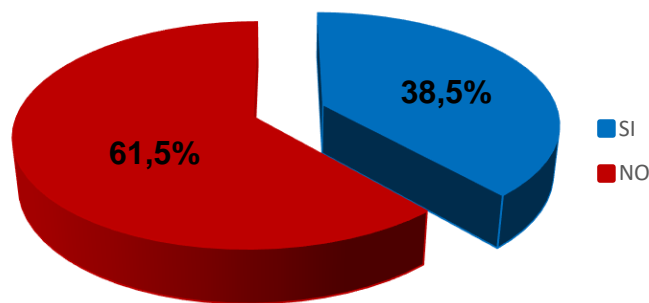
En el cuadro 4, arrojo un saldo negativo en el cual 69,2% coincidieron en el cual no están satisfechos con la comunicación que se maneja dentro de la empresa y por otra parte, 30,8% coincidieron que si están satisfecho con la comunicación en el lugar de trabajo. Se puede apreciar que existe un bajo nivel de comunicación dentro del área de trabajo la cual puede repercutir en las labores del día a día. De acuerdo con Cruz, J. (2016) “la comunicación juega un papel importante de acuerdo a las actitudes de cada persona, porque un empleado bien informado tendrá una buena actitud en cambio el empleado menos informado, su actitud no será la adecuada de manera que las herramientas de información ayudan a comunicar de manera escrita u oral”. Es decir, que la comunicación es primordial en un lugar de trabajo para así lograr los objetivos y metas de la empresa.

**Indicador N° 3.** ¿Cree que la comprensión de los mensajes es de forma eficiente?

### Cuadro 5

#### Compresión de los mensajes en el área de trabajo

Categoría	Frecuencia	%
Si	5	38,5
No	8	61,5
TOTAL	13	100%



**Gráfico 3.** Compresión de los mensajes en el área de trabajo

## Análisis de la Información

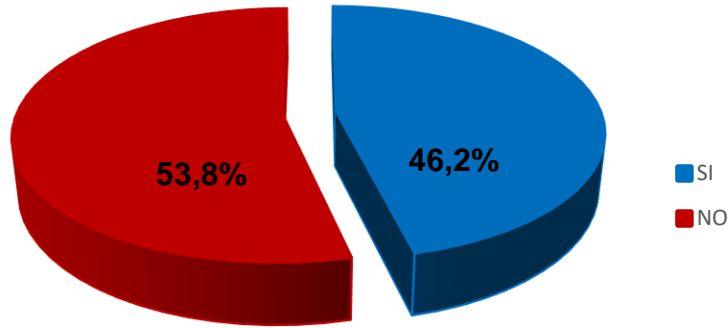
En el cuadro 5 se encuentra un 61,5% el cual señala que no es eficiente la comprensión de mensajes en el área laboral, por otra parte, un 38,5% coincidieron en que el envío de mensajes es eficiente arrojando. En este sentido es importante señalar que la calidad de la información interna no es la idónea para que el mensaje llegue de forma efectiva a los trabajadores, además de no tener definidas las barreras de comunicación institucional existentes que no les genera garantía con relación a la recepción, interpretación y asimilación de la información divulgada en los trabajadores. Para Berlo (1987) el mensaje es “La expresión de las ideas (contenido), de una forma determinada (tratamiento) y mediante el empleo de un código. Este código realiza la función de transferir el contenido de la información de un sistema emisor a un sistema receptor, gracias a una transformación determinada, mediante un mensaje”. Es decir, el mensaje es un elemento muy importante para transmitir pensamientos y conocimientos entre dos personas para así lograr obtener una comunicación entendible y concisa.

**Indicador N°4.** ¿Considera correcta la manera de comunicar mensajes e información dentro de la empresa?

### Cuadro 6

#### Evaluación de la manera de comunicar mensajes e información en la empresa

Categoría	Frecuencia	%
Si	6	46,2
No	7	53,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 4.** Evaluación de la manera de comunicar mensajes e información en la empresa

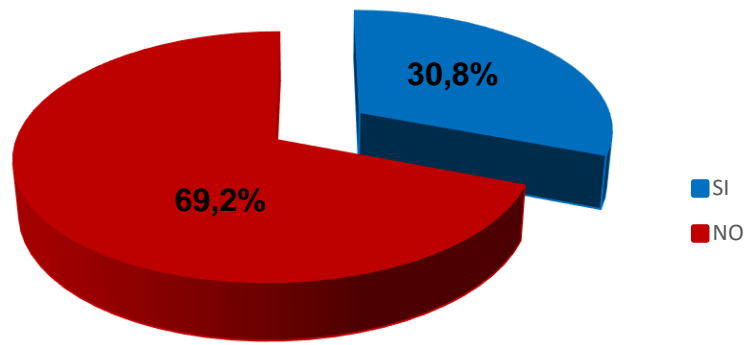
En el cuadro 6, el 53,8% consideran que la comunicación no es la correcta, por otro lado, el 46,2% consideran correcta la manera de comunicar información dentro de la empresa. Es importante señalar que no existe canales virtuales para divulgar información como por ejemplo los grupos de WhatsApp por otro lado la existente discrepancia entre trabajadores y lideres aumenta el bajo nivel de la comunicación en la empresa. De acuerdo con Arellano (Ob. Cit) expresa que un canal de comunicación “es el medio físico mediante el cual se lleva a cabo un acto comunicativo” (p.82). En otras palabras, representa la vía que sirve para intercambiar información entre los lideres y trabajadores del centro comercial.

**Indicador N° 5.** ¿Hay claridad en la comunicación de conocimientos de lineamientos estratégicos por parte de los lideres hacia sus trabajadores?

**Cuadro 7**

**Evaluación de los conocimientos de lineamientos estratégicos**

Categoría	Frecuencia	%
Si	4	30,8
No	9	69,2
TOTAL	13	100%



**Gráfico 5.** Evaluación de los conocimientos de lineamientos estratégicos

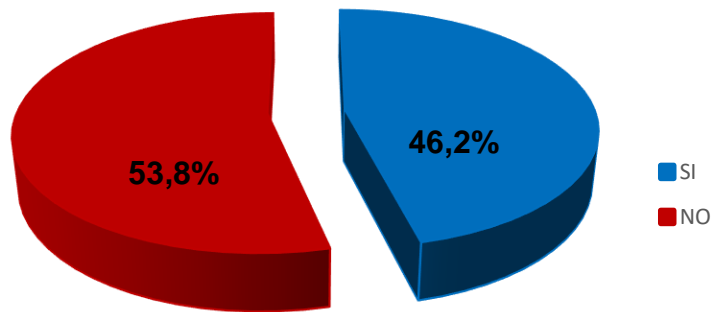
En el cuadro 7, un 69,5% consideran que no hay buen conocimiento sobre dichos lineamientos de la empresa y un 30,8% consideran que si existe conocimientos sobre los lineamientos estratégicos sobre la empresa. Se puede apreciar que un gran número de trabajadores no tienen conocimientos sobre los lineamientos estratégicos, esto debido a la débil comunicación existente. Según Francés (2004) su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica, no tiene un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Es decir, los lineamientos estratégicos son aquellos elementos del más alto nivel de la empresa los cuales ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

**Indicador N° 6.** ¿Hay congruencia entre los líderes y trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?

**Cuadro 8**

**Evaluación de congruencia entre líderes y trabajadores**

Categoría	Frecuencia	%
Si	6	46,2
No	7	53,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 6.** Evaluación de congruencia entre líderes y trabajadores

En el cuadro 8 el 53,8% consideran que no hay buena congruencia entre los líderes y trabajadores y un 46,2% consideran que si existe congruencia entre los líderes y los trabajadores. De acuerdo a los resultados existe una cantidad casi a la par de trabajadores, la cual consideran que la comunicación interna para lograr los objetivos de la empresa pocas veces propicia una buena coordinación o congruencia dentro de la organización, siendo esta deficiente. Señala Koontz & Weihrich (2004) en ocasiones, “a medida que la organización va logrando sus objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos previamente, en función de los cambios que se producen en los negocios y en sus

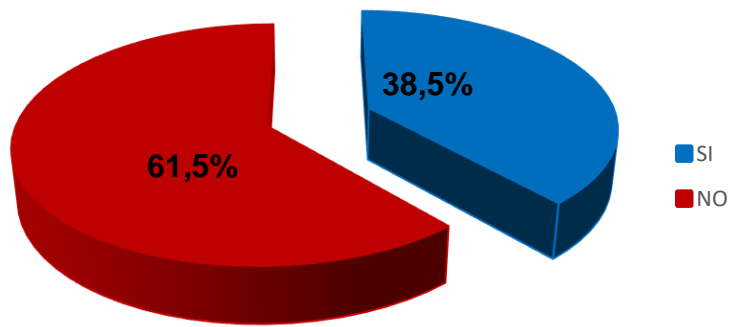
entornos”. Se refiere a establecer la planificación estratégica entre los líderes y trabajadores, esta planificación contiene los objetivos ya logrados a corto plazo y los objetivos a largo plazo

**Indicador N° 7.** ¿Cree que hay buen nivel de identificación con los lineamientos estratégicos?

**Cuadro 9**

**Evaluación de identificación de los lineamientos estratégicos**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	5	38,5
No	8	61,5
TOTAL	13	100%



**Gráfico 7.** Evaluación de identificación de los lineamientos estratégicos

En el cuadro 9, el 61,5% difiere sobre el nivel de identificación con los lineamientos estratégicos, por otro lado, se encuentra un 38,5% con afirmación. Una gran parte de los trabajadores concuerdan con la baja identificación de los lineamientos estratégicos de la empresa lo cual es generado por la comunicación interna por lo cual se puede deducir que

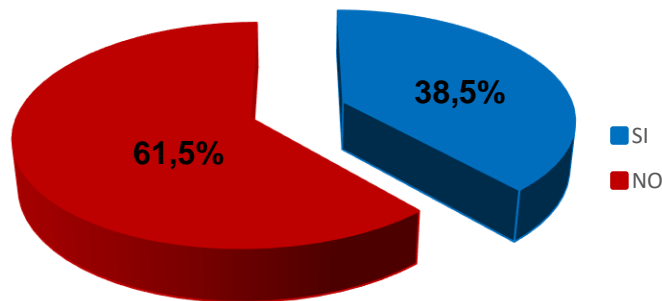
los líderes han descuidado este aspecto y la comunicación ha pasado a ser irrelevante. Según Robbins y Coulter (2018), es relevante que las empresas involucren a sus empleados en la definición de objetivos y metas, así como en el seguimiento de su cumplimiento. Al permitir que los empleados participen en este proceso, se crea un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que puede elevar significativamente su desempeño en el trabajo. Además, los empleados pueden aportar perspectivas valiosas y nuevas ideas para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos de la empresa de manera más efectiva.

**Indicador N°8.** ¿Usted piensa que hasta la actualidad se han llevado a cabo los objetivos de la empresa basados en los lineamientos estratégicos?

**Cuadro 10**

**Evaluación de objetivos logrados por la empresa**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	5	38,5
No	8	61,5
TOTAL	13	100%



**Gráfico 8.** Evaluación de objetivos logrados por la empresa

## Análisis de la Información

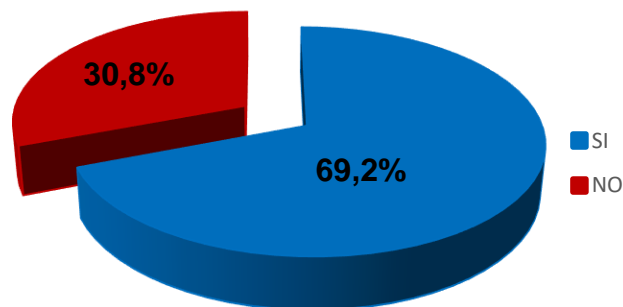
En el cuadro 10, un 61,5% consideran que no se han cumplido los objetivos hasta la actualidad y un 38,5% con la alternativa Si. Se puede apreciar que un número alto de trabajadores afirman que no se han llevado a cabo los objetivos planteados por la empresa dando lugar a la mala situación o mal gestión administrativa que conlleva hoy en día el centro comercial. Según Chiavenato (2006, Pág. 143), “los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles”. Es decir, los objetivos son un elemento muy importante en las empresas y los cuales se deben comunicar a los trabajadores por esta razón la comunicación se convierte en la clave principal para el éxito de los planes.

**Indicador N° 9.** ¿Existe una buena aplicación de los conocimientos teórico/ práctico de cada trabajador?

### Cuadro 11

#### Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos

Categoría	Frecuencia	%
Si	9	69,2
No	4	30,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 9.** Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos



## Análisis de la Información

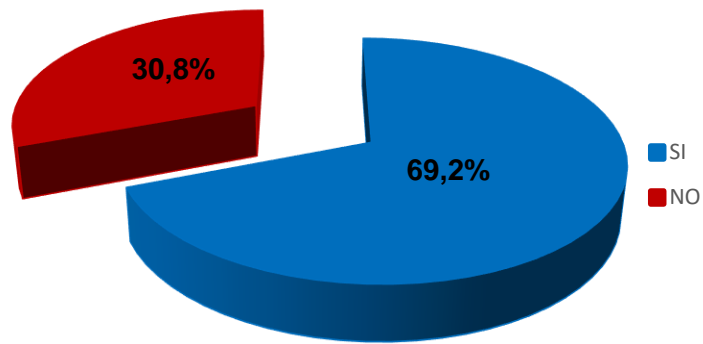
En el cuadro 11, un 69,2% consideran que, si hay buena aplicación de los conocimientos, a diferencia de un 30,8% expresando que no aplican los conocimientos teóricos y práctico de cada trabajador. Es decir, existe una buena aplicación de los conocimientos de cada trabajador en sus labores productivas, pero, por otro lado, se encuentra una deficiente gestión administrativa la cual produce muchas veces que el trabajador no realice las tareas laborales debidamente. Alavi y Leidner (2003:19) definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. Al adquirir conocimientos sobre cualquier tema en cualquier ámbito de la vida diaria, en el caso del área laboral es muy importante tener los suficientes conocimientos sobre la actividad que se está realizando o el puesto de trabajo que está siendo ocupado y así aplicarlos consecuentemente a la actividad misma

**Indicador N°10.** ¿Se emplea a cabalidad los conocimientos teóricos y prácticos en el área de trabajo?

### Cuadro 12

#### Evaluación de los conocimientos teóricos y prácticos

Categoría	Frecuencia	%
Si	9	69,2
No	4	30,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 10.** Evaluación de los conocimientos teóricos y prácticos

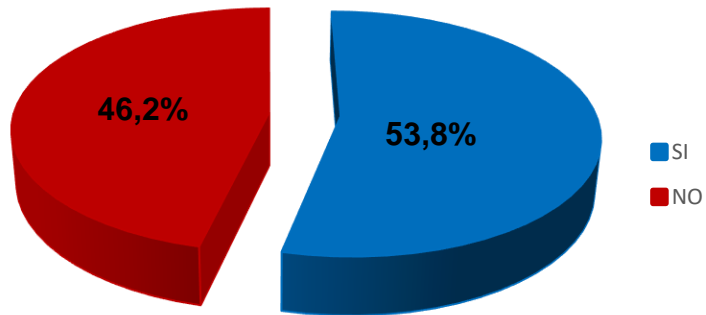
En el cuadro 12, un 69,2% manifiestan que existe aplicación completa sobre los conocimientos teóricos y prácticos de cada trabajador y un 30,8% manifiestan que no se emplean a cabalidad los conocimientos teóricos y prácticos en el área de trabajo. La mayoría de los trabajadores coinciden en que sí emplean lo suficiente sus conocimientos en el área de trabajo. Según Castañeda, (2015), el intercambio de conocimientos es un comportamiento fundamental en la creación y aplicación del conocimiento, especialmente para las organizaciones. Es un comportamiento común y esencial, identificado en las organizaciones que aprenden. Sin embargo, este no es un comportamiento automático, dependiendo de la voluntad de los sujetos involucrados, estímulos y espacios preparados conscientemente para esto. Los conocimientos luego de ser adquiridos se deben aplicar correctamente, esta acción es muy importante para así lograr las actividades del área laboral con éxito.

**Indicador N°11.** ¿Cree que existe responsabilidad demostrada en las labores de cada trabajador?

**Cuadro 13**

**Evaluación de responsabilidad de los trabajadores**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	7	53,8
No	6	46,2
TOTAL	13	100%



**Gráfico 11.** Evaluación de responsabilidad de los trabajadores

En el cuadro 13, un 53,8% considera que si existe responsabilidad demostrada por los trabajadores en el área de trabajo y el 46,2% considera que no existe responsabilidad demostrada en las labores de cada trabajador. La responsabilidad de un trabajador en su área de trabajo siempre será un buen indicio de su ética y compromiso con y para la empresa. Por otra parte, Chiavenato (2007) define la responsabilidad social como "la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente". Tal como se aprecia, la

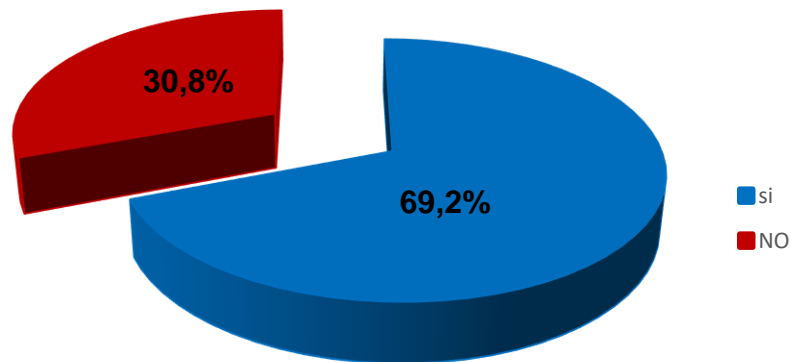
responsabilidad social es unidad con la capacidad de la empresa de hacer lo correcto en todo momento y de contribuir con sus actos a la construcción de una mejor sociedad.

**Indicador N°12.** ¿Cree que existe empatía en el lugar de trabajo?

**Cuadro 14**

**Nivel de empatía en el área de trabajo**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	9	69,2
No	4	30,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 12.** Nivel de empatía en el área de trabajo

En el cuadro 14, el 69,2% afirman con la alternativa de Si, afirmando que si existe la empatía en el lugar de trabajo y el 30,8% indican que no existe empatía en el área de trabajo. Entre otras palabras, entre la gran mayoría de los trabajadores existe la empatía, la cual es muy importante en cualquier ámbito o área de trabajo. Al respecto Ríos (Ob. Cit) define empatía como “la capacidad de identificarse con otra persona hasta comprender sus pensamientos y sus estados de ánimo” (p.387). Por ello, es importante para lograr una buena

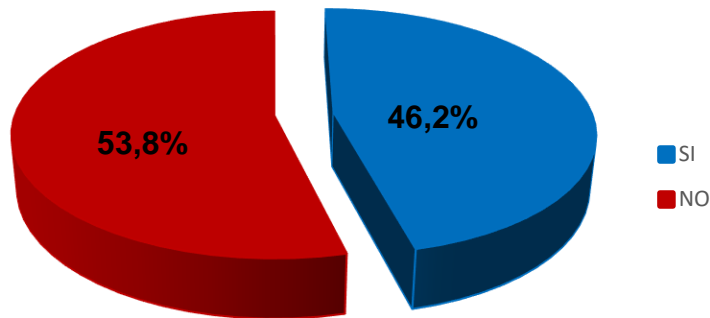
comunicación en el contexto laboral y profesional que exista empatía entre todos los trabajadores y líderes.

**Indicador N°13.** ¿Existe liderazgo de los líderes en el área de trabajo?

**Cuadro 15**

**Nivel de liderazgo en el área de trabajo**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	6	46,2
No	7	53,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 13.** Nivel de liderazgo en el área de trabajo

En el cuadro 15, un 53,8% consideran que no existe liderazgo y el 46,2% consideran que, si existe liderazgo. El liderazgo es muy importante ya que influye en el rendimiento de cada trabajador en este caso se visualiza que no existe liderazgo de los líderes ya sea para la toma de decisiones dentro del lugar de trabajo o para la asignación de funciones en el área de trabajo. Para Gómez, (2002) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Es decir, el liderazgo se trata de influir positivamente sobre los demás

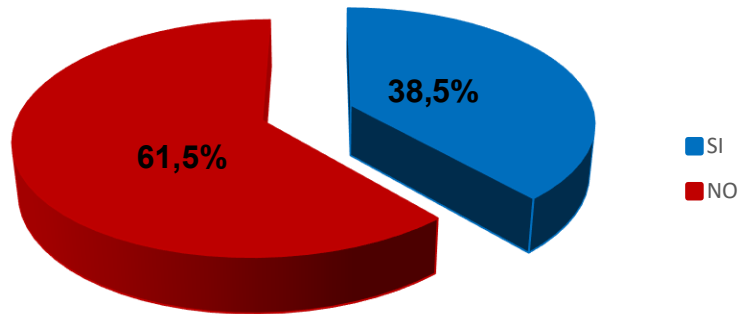
para trabajar conjuntamente en equipo, también su propósito es motivar a los trabajadores para lograr los objetivos con entusiasmo.

**Indicador N°14.** ¿Existe recompensas de los lideres hacia los trabajadores?

**Cuadro 16**

**Evaluación de recompensas de los lideres**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	5	38,5
No	8	61,5
TOTAL	13	100%



**Gráfico 14.** Evaluación de recompensas de los lideres

En el cuadro 16, el 61,5% manifiestan que no hay recompensas des los lideres hacia los trabajadores y un 38,5% confirman la existencia de recompensas de los lideres hacia los trabajadores. Existe un grupo muy importante de encuestados que se manifiesta al respecto, afirmando que no existen recompensas monetarias o entretenimiento de los lideres hacia los trabajadores lo cual puede influir en la motivación de los trabajadores. De acuerdo a Chiavenato (2000, p. 117) las recompensas “son pagos hechos por la organización a sus

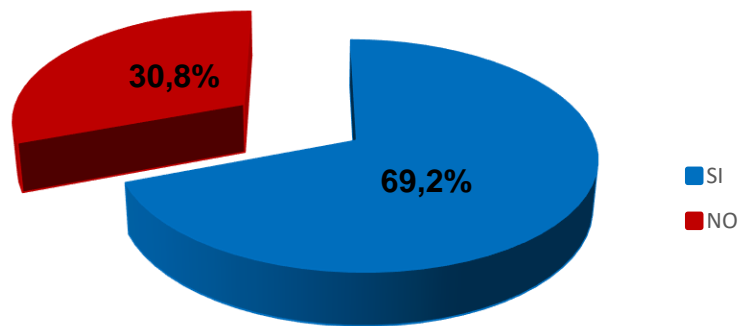
trabajadores (salarios), premios, beneficios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros”. En otras palabras, las recompensas laborales son un estímulo que promueve la acción, su función es crear y reforzar el desempeño laboral y, por lo tanto, la productividad.

**Indicador N°15.** ¿Considera que hay una capacitación eficiente a cada trabajador incluido a la empresa?

**Cuadro 17**

**Evaluación de capacitación hacia cada trabajador**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	9	69,2
No	4	30,8
TOTAL	13	100%



**Gráfico 15.** Evaluación de capacitación hacia cada trabajador

En el cuadro 17, un 69,2% consideran que, si hay capacitación hacia trabajadores que serán incluidos en la empresa, por otro lado, un 30,8% consideran no que hay capacitación a cada trabajador incluido en la empresa. Se puede apreciar que existe una capacitación hacia trabajadores nuevos lo cual beneficia a la empresa y a su vez al trabajador para así cumplir

sus funciones a cabalidad. Según Reyes Ponce, Citado por Rodríguez (2007a) comenta que “la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia”. Es decir, el desempeño laboral de los trabajadores se basa en los conocimientos adquiridos y otorgados por los líderes al momento de ser incluidos en la empresa, también dicha capacitación debe ser empleada en cada puesto de trabajo.



### Capítulo V

#### Conclusiones y Recomendaciones

Queda demostrado a través de este trabajo de investigación, la suma importancia que tiene la comunicación entre líderes y trabajadores dentro de una empresa para su buen funcionamiento. A través de las pruebas arrojadas a la población se pudieron aclarar importantes resultados a la pregunta problema de este trabajo, arrojando un claro déficit en la capacidad de comunicar los ideales de cada integrante de la empresa.

Esta investigación arroja datos de un recorte pequeño de población, por lo que sería importante aplicarlo en una muestra más amplia. Se considera fundamental la profundización de estos estudios sobre un fenómeno muy presente en la actualidad.

En definitiva, la comunicación eficaz es un factor esencial para el éxito de las organizaciones. Para conseguirla debemos planificar los mensajes, escoger los canales y herramientas más adecuados y preparar los contenidos, pero, sobre todo, tenemos que pensar en el interlocutor. Asimismo, como decía Charlie Kaufman, “Hablar constantemente no es necesariamente comunicar”.

Es fundamental que tanto la persona que envía y la que recibe el mensaje tengan una manera de entenderse, en lo contrario la comunicación no sería exitosa. Es importante saber reconocer cuál es la intención con la que enviamos o recibimos un mensaje, para así poder

## Conclusiones y Recomendaciones

hacer un buen uso de las funciones lingüísticas y además no llegar a malentendidos dado el caso.

Respecto a las recomendaciones sobre la comunicación interna entre los trabajadores y líderes de la empresa Centro Comercial Cima C.A, se recomienda lo siguiente:

Realizar estrategias planteadas para el beneficio dentro de la empresa tales como: capacitar a los recursos humanos, mantener informados a los miembros de la compañía, comprender el estilo de comunicación de los trabajadores, motivar al trabajador y que las interacciones sean más efectivas dentro de la organización.

Mejorar las relaciones entre los colaboradores mediante reuniones entre todos los trabajadores y líderes ya sea de manera mensual o cada 15 días con el objetivo de fortalecer los trabajos en equipo o mejorar la comunicación, capacitar de manera personalizada las diversas áreas según sus labores de trabajo, crear un plan de comunicaciones que debe ser evaluado por un asesor empresarial cada 90 días que ayudará a implementar programas o proyectos para el fortalecimiento de la empresa, optimizar y fortalecer el flujo de información entre los diferentes áreas de trabajo, crear lazos de fidelización de los trabajadores mediante motivaciones con; reconocimientos, premios e incentivos, etc. Además, emplear grupos de medios de comunicación interpersonal digital como WhatsApp u otras redes sociales que permitirá facilitar la comunicación entre todos los trabajadores y líderes.

Generar espacios guiados, donde los trabajadores y locatarios puedan hacer llegar sus opiniones, quejas, inquietudes y propuestas a los directivos, para mejorar la comunicación y poder medir la comunicación interna existente, manejar los instrumentos y/o vías de comunicación de manera eficaz y oportuna para mantener una relación amistosa y cordial con el público, emitir información clara y precisa que permita interactuar con ellos, con el

objetivo de lograr posicionar una imagen que genere lazos de confianza entre ésta y su público objetivo en este caso los locatarios.

De esta manera, recomendamos a la empresa a mejorar sus canales de comunicación, existiendo actualmente diversas opciones a utilizar junto con el avance de la tecnología para un mejor alcance en especial a un grupo de trabajo joven, pero sin desistir de las maneras tradicionales de comunicación solo que con mejores técnicas e incentivos deseando siempre la mejora continua de esta.

## Referencias

- Hernández, M. (2019). *Plan de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes*. Trabajo de grado publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA”, San Carlos.
- Ascencio, M & Palhua, S. (2022). *Percepción de la comunicación empresarial en los trabajadores administrativos de la empresa prestadora de servicios Emapa Huaral, 2022*. Trabajo de Grado Publicado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Oyola, J. (2018). *La comunicación asertiva y su efecto positivo para el área de operaciones de la empresa COVY S.A.S*. Trabajo de Grado Publicado, Bogotá.
- Cruz, D & Palacios, M. (2020). *Comunicación corporativa en la empresa AE ENERGY, Lima, 2020*. Trabajo de Grado Publicado, Lima.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Patizzi, G. (2014). *Un mejor país es posible ¡Gracias a la Comunicación Interna!* Recuperado de <https://gabrielpatizzi.com/comunicacion-interna-venezuela/>
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Vizer, E. (2009). Dimensiones de la comunicación y de la información: la doble faz de la realidad social. *Signo y Pensamiento*, 28 (55), 234-246. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86020246009.pdf>
- Bayer, C. (2005). *Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf>
- Merlano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Cruz, Y. (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>
- Delgado, I. (2021). *Qué es la comunicación*. Recuperado de <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Peiró, R. (2021). *Comunicación interna*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-interna.html>
- Peiró, R. (2021). *Comunicación asertiva*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-asertiva.html>
- Ibarra, L & García, M. (2012). *Definición de clima organizacional*. Recuperado de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Ureña, S. (2013). *Evaluación de Desempeño*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>
- Guartán, A., Torres, K. & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

## Anexo

### Instrumento de Recolección de Información

1. ¿Considera que el envío oportuno de mensajes es eficiente dentro del área de trabajo?

Si

No

2. ¿Está usted satisfecho con la comunicación que se maneja dentro del lugar de trabajo?

Si

No

3. ¿Cree que la comprensión de los mensajes es de forma eficiente?

Si

No

4. ¿Considera correcta la manera de comunicar mensajes e información dentro de la empresa?

Si

No

5. ¿Hay claridad en la comunicación de conocimientos de lineamientos estratégicos por parte de los líderes hacia sus trabajadores?

Si

No

6. ¿Hay congruencia entre los líderes y trabajadores para lograr los objetivos de la empresa?

Si

No

7. ¿Cree que hay buen nivel de identificación con los lineamientos estratégicos en los trabajadores?

Si

No

8. ¿Usted piensa que hasta la actualidad se han llevado a cabo los objetivos de la empresa basados en los lineamientos estratégicos?

Si

No

9. ¿Existe una buena aplicación de los conocimientos teórico/ práctico de cada trabajador?

Si

No

10. ¿Se emplea a cabalidad los conocimientos teóricos y prácticos en el área de trabajo?

Si

No

11. ¿Cree que existe responsabilidad demostrada en las labores de cada trabajador?

Si

No

12. ¿Cree que existe empatía en el lugar de trabajo?

Si

No

13. ¿Existe liderazgo de los líderes en el área de trabajo?

Si

No

14. ¿Existe recompensas de los lideres hacia los trabajadores?

Si

No

15. ¿Considera que hay una capacitación eficiente a cada trabajador incluido a la empresa?

Si

No



## Validación del Instrumento

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado en la empresa Centro

Comercial Cima, C.A

### Datos del Experto

Nombre y Apellido: MANUEL SALVADOR GUERRA BELANDRIA

C.I. N°11.192.435\_ Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Fecha de la Validación: 11-11-2023

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		

14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		

**Firma**

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned below the 'Firma' label.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### **Carta de Validación**

Yo, MANUEL SALVADOR GUERRA BELANDRIA titular de la Cedula de Identidad N°11.192.43, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “La Influencia de la Comunicación Eficiente entre los Lideres y Trabajadores en el Desempeño Laboral de la Empresa Centro Comercial Cima C. A”, presentado por los Bachilleres: Sorgelys Freites, titular de la cédula de la Identidad N° 27.442.209 y Elimar Manzano, titular de la cédula de la Identidad N° 29.667.769, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 11 días del mes de noviembre de 2023.

Firma del Experto

Cédula de Identidad

N° 11.192.43

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado en la empresa Centro**

**Comercial Cima C.A**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Nelly Blanco

C.I. N° 9.535.157 Profesión: Lic. en Administración

Fecha de la Validación: 11/11/2023

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		

Firma

A handwritten signature in a cursive script, appearing to read "Seana". The signature is written in black ink on a white background.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### **Carta de Validación**

Yo, Nelly Blanco, titular de la Cedula de Identidad N° 9.535.157, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “La Influencia de la Comunicación Eficiente entre los Líderes y Trabajadores en el Desempeño Laboral de la Empresa Centro Comercial Cima C. A”, presentado por los Bachilleres: Sorgelys Freites, titular de la cédula de la Identidad N° 27.442.209 y Elimar Manzano, titular de la cédula de la Identidad N°29.667.769, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los días del mes de julio de 2023.

Firma del Experto

Cédula de Identidad

9.535.157

## Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado

### Datos del Experto

**Apellidos y Nombres:** Wilfredo José Carreño

**C.I V-:** 13.501.090

**Título de Pre-Grado:** Lcdo. Filosofía

**Título de Post-Grado:** Mcs. Planificación y Gerencia Institucional

Fecha de la Validación: 13/12/2023

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		

15	x		x		x		x		
----	---	--	---	--	---	--	---	--	--

**Observaciones:**

**Firma**

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' followed by a horizontal line.





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### **Carta de Validación**

Yo, Wilfredo José Carreño titular de la Cedula de Identidad N°13.501.090, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “La Influencia de la Comunicación Eficiente entre los Lideres y Trabajadores en el Desempeño Laboral de la Empresa Centro Comercial Cima C. A”, presentado por los Bachilleres: Sorgelys Freites, titular de la cédula de la Identidad N° 27.442.209 y Elimar Manzano, titular de la cédula de la Identidad N° 29.667.769, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los trece días del diciembre de julio de 2023.

Firma

**Wilfredo José Carreño.**  
**C.I. 13.501.090**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación**

Yo, Mario Bascuñán titular de la cédula de identidad N° 14.814.422 en mi condición de Gerente de Operaciones, hago constar por medio de la presente que los bachilleres: Manzano Jeriline, cédula de identidad N° 29.667.769 y Freites Sorgelys, C.I. N° 27.442.209, autores del Trabajo de Aplicación titulado "LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFICIENTE ENTRE LOS LIDERES Y TRABAJADORES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL CIMA C.A DEL ESTADO BARINAS" siendo el tutor Prof. (a) Richar Molina C.I. N° 15.828.088, para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa.

En Barinas, a los quince días del mes de noviembre de dos mil vientes.

**Firma y sello de la empresa**

Dirección: Av. Andrés Bello cruce con  
Av. Los Andes. CC. Cima, Oficina de  
Gerencia, Alto Barinas  
Teléfono: 02734006714