



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR
DE VENTAS Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN
ENCARGADA DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE HIGIENE
PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. UNA
EXPERIENCIA VENEZOLANA**

Autor(es)

Blanco Daniel

Peñaloza Dania

Yucci Luis

Bárbula, Octubre de 2023



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTAS Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. UNA EXPERIENCIA VENEZOLANA

Línea de investigación:

Las Organizaciones: Epistemología,
Entorno, funcionamiento y desempeño.
Codigo:012600
Infaces.

Autor(es)

Blanco Daniel, 25.971.559
dagablanco@gmail.com

Peñaloza Dania, 25.955.726
danialpenaloza11@gmail.com

Yucci Luis, 25.521.385
luis.yucci10@gmail.com

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título
De Licenciado en Relaciones Industriales**

Bárbula, Octubre de 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
VALENCIA, VENEZUELA



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

TEG N° 26
Periodo: 25-2023

Nosotros, miembros del Jurado designado por Consejo de Escuela para la evaluación del Trabajo de Grado cuyo expediente es el N° 26 y titulado:

La comunicación en la Gestión de personal entre el Supervisor de ventas y representantes de ventas en una organización encargada de la distribución de productos de higiene personal, para el hogar y alimentación por mayor.
El cual ha sido elaborado por: una experiencia venezolana.

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad N°:

Firma:

Dania Penálopez

25.955.726

Dania P.

Luis Yucci

25.521.385

Luis

Daniel Blanco

25.971.559

Daniel Blanco

Estudiantes de la escuela de Relaciones Industriales.

Bajo la tutoría del Profesor(a) Jesseth Sandoval Cédula N°: 10.320.932

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos y por tanto el Trabajo Especial de Grado ha sido calificado como: _____.

COORDINADOR:	<u>Jesseth Sandoval</u>	<u>10.320.932</u>	<u>Jesseth Sandoval</u>
MIEMBRO:	<u>Bruno Valera</u>	<u>75.751.54</u>	<u>Bruno Valera</u>
MIEMBRO:	<u>THOMAS SANDOVAL</u>	<u>96.785.56</u>	<u>THOMAS SANDOVAL</u>
SUPLENTE:			

EN BARBULA A LOS 08 DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DE 2023.

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606

www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad

Elaborado por

Maria Luisa Méndez

Secretaría

FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE CAMBIO DE TÍTULO

Quien suscribe, Lisseth Sandoval, Cédula de Identidad N° 10.320.932, por medio de la presente hago constar que el trabajo de grado inicialmente denominado **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL SUPERVISORES-SUBORDINADOS DE LA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE BEBIDAS LÁCTEAS. EXPERIENCIA VENEZOLANA”**, el cual ha sido desarrollado por los ciudadanos **Blanco, Daniel C.I. 25.971.559; Peñaloza, Dania C.I. 25.955.726 y Yucci, Luis C.I. 25.521.385**, para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales, he modificado su título a **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTAS Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. UNA EXPERIENCIA VENEZOLANA”**. Motivado a cambios en el objeto de estudio.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los 23 días del mes de Octubre del año 2023.

FIRMA
Prof. Lisseth Sandoval,
C.I: V-10.320.932



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título, **LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTAS Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. UNA EXPERIENCIA VENEZOLANA** presentado por **Blanco, Daniel C.I. 25.971.559; Peñaloza, Dania C.I. 25.955.726 y Yucci, Luis C.I. 25.521.385** cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

FIRMA
Prof. Lisseth Sandoval,
C.I: V-10.320.932



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
VALENCIA, VENEZUELA



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

TEG N° 26
Periodo: 25-2023

Nosotros, miembros del Jurado designado por Consejo de Escuela para la evaluación del Trabajo de Grado cuyo expediente es el N° 26 y titulado:

La comunicación en la Gestión de personal entre el Supervisor de ventas y representantes de ventas en una organización encargada de la distribución de productos de higiene personal, para el hogar y alimenticio por mayor.
El cual ha sido elaborado por: una experiencia venezolana.

Apellidos y Nombres:

Cédula de Identidad N°:

Firma:

Dania Penabaz

25.955.726

Dania P.

Luis Yucci

25.521.385

Luis

Daniel Blanco

25.971.559

Daniel Blanco

Estudiantes de la escuela de Relaciones Industriales.

Bajo la tutoría del Profesor(a) Fesseth Sandoval Cédula N°: 10.320.932

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos y por tanto el Trabajo Especial de Grado ha sido calificado como: _____.

COORDINADOR:	<u>Fesseth Sandoval</u>	<u>10.320.932</u>	<u>Fesseth Sandoval</u>
MIEMBRO:	<u>Bruno Valera</u>	<u>75.751.54</u>	<u>Bruno Valera</u>
MIEMBRO:	<u>THOMAS SANDOVAL</u>	<u>96.785.56</u>	<u>THOMAS SANDOVAL</u>
SUPLENTE:			

EN BARBULA A LOS 08 DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DE 2023.

Edif. Uno, P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita - Edo. Aragua, Telf. 0243 - 2710606

www.faces.uc.edu.ve

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida que me otorgó, y por las experiencias del día a día

A mis padres, que siempre fueron de apoyo en camino. Con su paciencia y bondad.

A mis hermanos, que me aconsejaron y apoyaron enormemente.

A mis familiares que desde lejos se alegran por los logros personales.

A mis compañeros de la universidad, que cruzamos pasillos y aulas juntos, que dieron muchas vivencias, y para aquellos se encuentran lejos de Venezuela, bendiciones.

A esas personas que siempre están atento a tu progreso, y darte un empujón, o una palmada para seguir dándolo todo.

Daniel Blanco.

DEDICATORIA

A mi papá, fuente de respeto y admiración, galante de lo correcto, del sentido común, de nunca rendirse, ser un hombre y padre modelo a seguir.

A mi mamá, por siempre preocuparse, tener paciencia y dar ánimos.

A mi hermano, por ser mi primer amigo, consejero de vida, y de tantas risas. Ejemplo de trabajo duro y constancia

A mi hermana, fuente de conflictos, pero ejemplo de madurez y compromiso por su trabajo y la vida

A mis profesores que tuvieron impacto. Profesores de calibre internacional y héroes de la educación en Venezuela.

A mi tutora Lisseth Sandoval, profesora líder y de admiración, agradecido por sus enseñanzas y perspectivas, por sus oportunidades tanto dentro y fuera del aula para mejorar como persona y como profesional.

Al Profesor Héctor Martínez, por su forma de alcanzar el corazón con sus palabras, y enseñanzas.

A la profesora Alejandra Guinand, por su gran formación y prevalencia en las aulas. Y nada más que agradecer su apoyo.

A la profesora Lenny Uzcátegui, por su apoyo incondicional en nuestro trabajo especial de grado.

Al profesor Jesús Useche, por su calidad de profesor, y padrino de nuestra promoción.

A la profesora Elibeth Estrada, por su dedicación a sus alumnos para hacerlos mejorar día a día.

A la profesora Nilda Chirino, por compartir su experiencia profesional en nuestros estudios, y gran dedicación.

A todos los profesores de la Universidad que al igual que otros fueron un peldaño que ayuda a lograr el objetivo final.

Al personal obrero, héroes sin capa que trabajan día a día para la UC.

A mis compañeros de tesis, que fueron los mejores que pude tener, dando de sí su mejor esfuerzo.

Daniel Blanco

AGRADECIMIENTOS

Como en cada aspecto bueno y no tan bueno digo ¡Gracias Dios! Por llenarme de valentía en aquellos tiempos oscuros, que decaía y no encontraba salida, experiencia tras experiencia me ha hecho ver el valor de las cosas y que cada cosa trae consigo mismo una razón de ser.

Gracias mamá de aquí al cielo por las veces que tuviste consintiéndome y admirando lo fuerte que era en una batalla que era de las dos, mi gran ejemplo y amor eterno.

Gracias a personas maravillosas como Rafa mi compañero de vida, por las veces que dije ¡No puedo! Estuviste allí dándome mil razones llenas de esperanzas de que si podía y que la esencia de mi mamá me acompañaría el resto de mi vida. Cuando nadie estuvo allí estuviste tú. Gracias.

A mis hermanos y mi sobrinito por siempre estar allí a distancia, pero sé que con la buena energía de que todo lo propuesto lo lograra. Mejores hermanos no puedo tener.

A mis amistades por regalarme su compañía, su comprensión y su admiración siempre alentándome con buenas palabras.

A mis compañeros Daniel Blanco y Luis Yucci por el apoyo total unificado, tantos momentos compartidos, siempre los tres unidos en clases y en la culminación de nuestro trabajo de grado.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en conjunto con su personal que fueron los encargados de nuestra preparación y de qué manera siempre estuvieron allí con su disponibilidad pese a la situación país. En especial a la tutora Lisseth Sandoval que se admira y aprecia con mucho cariño al igual que a la Prof. Alejandra Guinand, Prof. Jesús Useche, Prof. Lenny Uzcátegui por cada corrección era un nuevo aprendizaje. Dios bendiga siempre la casa de estudio que me prestó sus espacios para el conocimiento que hoy me llevo, por siempre recordada UC.

Dania Peñaloza

DEDICATORIA

Sin duda alguna todo lo transcurrido hasta este momento se lo dedico a mi madre Carmen Peñaloza, que su paso por este mundo dejó en mí el camino de la enseñanza y tomar de las adversidades el impulso para continuar.

A la vida por la oportunidad de haber permitido la culminación de este trabajo rodeada de personas maravillosas que aportaron en mí ese voto de confianza, de creer en las capacidades de que un día lo podía lograr.

Dania Peñaloza

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por guiarme y permitir llegar a cumplir una de mis metas en este camino de la vida.

A mis padres, Maritza Lugo y Alberto Yucci quienes en todo momento me han apoyado y brindado su ayuda para llegar hasta este punto. Y por inculcarme siempre la importancia de ser cada día mejor.

A mis hermanas y familiares que me mantuvieron motivado para seguir adelante y me han apoyado para lograr cumplir mi objetivo.

A Magíster Janeth Celis H., por todo su apoyo y consejo que me brindo para la realización de este proyecto.

También le agradezco a mi tutora, profesora Lisseth Sandoval, por todo su apoyo y enseñanza que nos brindó.

A mis compañeros de clase, por su apoyo y motivación que me dieron fuerza para seguir adelante y no desmayar en ningún instante, entre ellos: Inaury Rivero, Yangelmi Cubillan y Alejandra Rodríguez.

Y por último a mis compañeros de trabajo de grado, Daniel Blanco y Dania Peñaloza, por su apoyo y motivación a lo largo de este camino, sin duda fue una experiencia única donde me permitió prepararme y lograr el objetivo.

Luis Yucci

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por brindarme una vida llena de mucha felicidad, aprendizaje y experiencia que me ha permitido seguir adelante alcanzado cada objetivo en mi carrera universitaria.

A mis padres, Maritza Lugo y Alberto Yucci por brindarme todo su apoyo incondicional y enseñarme que a pesar de los obstáculos de la vida todo se hace con esfuerzo y sacrificio, si ellos este meta no hubiera sido posible alcanzarlo.

Por último, agradezco a mis familiares y amistades que me han apoyado y motivado en este largo camino académico de mi etapa de formación profesional.

Luis Eduardo Yucci L.



.UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



La comunicación en la gestión del personal entre supervisor de ventas y representantes de ventas en una organización encargada de la distribución de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor. Una experiencia venezolana

Autores: Daniel Blanco

Peñaloza Dania

Yucci Luis

Tutora: Dra. Lisseth Sandoval

Fecha: octubre, 2023

Resumen

Se elaboró una investigación cuyo objetivo fundamental fue analizar las dimensiones de la comunicación presente, entre supervisor de ventas y representantes de ventas, en una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor. Este estudio es de carácter descriptivo con trabajo de campo, tomando como muestra un total de treinta y cinco individuos. Como metodología, se utilizó la técnica de recolección de datos mediante un instrumento tipo encuesta, cuya validez estuvo a cargo de tres expertos y se obtuvo la confiabilidad mediante el método Alfa de Cronbach. Las conclusiones destacan las opiniones recogidas entre los sujetos encuestados, quienes manifestaron en todo momento la inconformidad respecto al flujo comunicacional entre ellos y supervisor. Por lo cual se presentan algunas recomendaciones con la finalidad estrechar ese vínculo y fortalecer las relaciones interpersonales, que conlleve a la consecución de los objetivos de la empresa.

Palabras Claves: Comunicación. Canales de comunicación. Asertividad.

Línea de Investigación: Las Organizaciones: Epistemología, Entorno, funcionamiento y desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Communication in personal management between sales supervisor and sales representatives, in an organization in charge of distribution of personal hygiene products, for the home and wholesale food. A Venezuelan experience

Authors: Daniel Blanco
Peñaloza Dania
Yucci Luis
Fecha: October, 2023

ABSTRACT

An investigation was carried out whose fundamental objective was to analyze the dimensions of the communication between sales supervisor and sales representative in a company dedicated to the distribution in the central region of the country of personal hygiene products, for the home and wholesale food. This study is descriptive in nature with field work, taking a total of thirty-five individuals as a sample. As a methodology, the data collection technique was used through a survey-type instrument, the validity of which was carried out by three experts and reliability was obtained through the Crombach's Alpha method. The conclusions highlight the opinions collected among the subjects surveyed, who at all times expressed disagreement regarding the communication flow between themselves and their supervisor. Therefore, some recommendations are presented in order to strengthen this bond and strengthen interpersonal relationships, which lead to the achievement of the company's objectives.

Keywords: Communication. Communication channels, Assertiveness.

Research Line: Organizations: Epistemology, Environment, functioning and performance

INDICE GENERAL

Agradecimiento.....	Pág. vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Índice de Cuadros y Figuras.....	xvi
Índice de Tablas y Gráficos.....	xvii
Introducción.....	xix
 CAPITULO I.....	 1
EL PROBLEMA.....	1
Objetivos de Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivo Especifico.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
 CAPÍTULO II.....	 9
MARCO TEORICO.....	9
Antecedente s de la Investigación.....	9
Referente Teórico.....	12
Modelo de Comunicación SMCR de David Berlo.....	12
Bases Teóricas.....	21
Comunicación Efectiva, Elementos y Dimensiones	21
Proceso de la Comunicación Efectiva.....	21
Elementos Presentes en el Proceso De Comunicación Efectiva.....	22
Dimensiones de la Comunicación Efectiva.....	26
La Comunicación como Competencia Organizacional.....	30
Tipos de Comunicación.....	31
Comunicación Formal e Informal.....	31
Comunicación Verbal y no Verbal.....	34
Comunicación Presencial y Virtual.....	35
Comunicación Oral y Escrita.....	37
Estilo de Comunicación y Conducta.....	39
Planificación Estratégica y la Comunicaron Efectiva.....	41
La Comunicación y la Toma de Decisiones.....	43
Impacto de la Comunicación Efectiva.....	45
 CAPITULO III.....	 47
Naturaleza de la investigación.....	47
Muestra.....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
Validez y confiabilidad del instrumento.....	49
Estrategia metodológica.....	51

CAPITULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
CAPITULO V.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
LISTA DE REFERENCIAS.....	87
ANEXOS.....	95

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro N°	Pág.
1. Modelos de Comunicación por otros autores.....	12
2. Componentes del Modelo SMCR de David Berlo.....	13
3. Elemento en Común en el Proceso de Comunicación Efectiva.....	26
4. Diferencias entre la Comunicación Formal e Informa.....	33
5. Elementos en común sobre la Comunicación Oral y Escrita.....	39
6. Comunicación y la Conducta.....	40
7. Operacionalización de variables.....	52
8. Matriz DOFA (Fortalezas y Debilidades).....	74
9. Debilidades y Fortalezas Organizacionales.....	75

Figura N°

1. Modelo de los Componentes de la Comunicación.....	14
2. Componente Fuente-Encodificador.....	14
3. Componente Receptor-Codificador.....	16
4. Componente Mensaje.....	18
5. Componente Canal.....	20
6. Modelo Perceptivo de la Comunicación.....	25
7. Dimensiones de la Comunicación Efectiva.....	30
8. Proceso de Planificación Estratégica.....	43
9. Matriz DOFA.....	44

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla N°

1.	Distribución de la Muestra.....	
2.	Criterios de Decisión para la Confiabilidad del Instrumento.....	
3.	Ítem N°1 (Indicador Claridad).....	55
4.	Ítem N°2 (Indicador Claridad).....	56
5.	Ítem N°3 (Indicador Información).....	57
6.	Ítem N°4 (Indicador Información).....	58
7.	Ítem N°5 (Indicador Información).....	59
8.	Ítem N°6 (Indicador Comprensión).....	60
9.	Ítem N°7 (Indicador Integración).....	61
10.	Ítem N°8 (Indicador Integración).....	62
11.	Ítem N°9 (Indicador Respeto).....	63
12.	Ítem N°10 (Indicador Oportunidad).....	64
13.	Ítem N°11 (Indicador Oportunidad).....	65
14.	Ítem N°12 (Indicador Coherencia).....	66
15.	Ítem N°13 (Indicador Coherencia).....	67
16.	Ítem N°14 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	68
17.	Ítem N°15 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	69
18.	Ítem N°16 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	70
19.	Ítem N°17 (Indicador Ambiente).....	71
20.	Ítem N°18 (Indicador Toma de Decisiones).....	72
21.	Ítem N°19 (Indicador Toma de Decisiones).....	73

Grafico N°

1.	Ítem N°1 (Indicador Claridad).....	55
2.	Ítem N°2 (Indicador Claridad).....	56
3.	Ítem N°3 (Indicador Información).....	57
4.	Ítem N°4 (Indicador Información).....	58

5.	Ítem N°5 (Indicador Información).....	59
6.	Ítem N°6 (Indicador Comprensión).....	60
7.	Ítem N°7 (Indicador Integración).....	61
8.	Ítem N°8 (Indicador Integración).....	62
9.	Ítem N°9 (Indicador Respeto).....	63
10.	Ítem N°10 (Indicador Oportunidad).....	64
11.	Ítem N°11 (Indicador Oportunidad).....	65
12.	Ítem N°12 (Indicador Coherencia).....	66
13.	Ítem N°13 (Indicador Coherencia).....	67
14.	Ítem N°14 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	68
15.	Ítem N°15 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	69
16.	Ítem N°16 (Indicador Búsqueda de Soluciones).....	70
17.	Ítem N°17 (Indicador Ambiente).....	71
18.	Ítem N°18 (Indicador Toma de Decisiones).....	72
19.	Ítem N°19 (Indicador Toma de Decisiones).....	73

INTRODUCCION

Con la base de las teorías revisadas, se puede identificar que una de las estructuras más importantes de la sociedad actual, es la comunicación en las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura o complejidad, la comunicación debe ser asertiva y funcional, pues de eso depende el cumplimiento del objetivo de cada empresa, lo cual se logra a través del entendimiento, la coordinación y la cooperación de sus trabajadores

Por ello, las normas, lineamientos, políticas u estrategias de comunicación deben ser acertados, y prácticas, para evitar y reducir el descenso de la productividad, desinformación y retraso en las respuestas asertivas. Las organizaciones deben proliferar en comunicaciones abiertas y de retroalimentación, para reducir la mayor cantidad de errores en los espacios de trabajo.

Al respecto, el objetivo principal de la presente investigación ha sido indagar sobre las dimensiones de la comunicación presente entre los trabajadores y supervisores en una empresa dedicada a la distribución de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor, en la región central del país y describir los efectos de dicho proceso.

En tal sentido, el desarrollo de este trabajo abarcó la conceptualización de la comunicación, sus tipos, elementos y características, además, la revisión de temas que reflejan los resultados de la práctica de estrategias por parte de algunas organizaciones, tanto nacionales como internacionales presentado en el marco teórico y en antecedentes que han dado soporte a la investigación. El estudio es de tipo descriptivo y de campo, los datos recogidos aportaron a identificar fortalezas y debilidades presentes en el proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas, los cuales permiten a los investigadores señalar estrategias para mejorar la comunicación en la organización estudiada.

En este orden de ideas, la presente investigación aborda el proceso comunicacional desarrollado en una organización venezolana a fin de formular recomendaciones que contribuyan

o aporten al logro exitoso de los objetivos organizacionales en el área de ventas. El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos estructurados de la siguiente forma:

En el **primer Capítulo** denominado **El Problema**, se desarrolla el planteamiento del problema que presenta la organización objeto de estudio, los objetivos de la investigación y la justificación, para lo cual se hizo una investigación previa sobre el tema de la comunicación asertiva, dentro de los centros de trabajo, además de una revisión documental sobre la filosofía de la empresa como su misión, visión, objetivos e historia, además de su situación actual y su estructura organizativa.

De igual forma, en el **segundo Capítulo** titulado **Marco Teórico Referencial**, se estudiaron los aspectos como: antecedentes, estudios relacionados con la investigación, teorías en que se fundamentan las estrategias para la efectividad y funcionalidad de la comunicación organizacional, como, por ejemplo: El modelo comunicacional establecido y creado por David Berlo en 1960, entre otras literaturas de autores de trayectoria en el ámbito de la gestión de empresas.

En el **tercer Capítulo** denominado **Marco Metodológico**, se hizo la presentación del diseño metodológico y el tipo de investigación realizada, además de la población, muestra y el instrumento aplicado.

En el **cuarto Capítulo**, el cual se denomina **Análisis e Interpretación de los Resultados**, se analizaron las opiniones por cada dimensión estudiada, representada en los ítems del instrumento expuestos en forma de gráficos. Culminando así, con las **Conclusiones** pertinentes producto de este estudio y las **Recomendaciones** que surgieron del mismo. Cerrando con las **Referencias Bibliográficas** que fueron el sustento del mismo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

Sobre el concepto de la comunicación varios autores coinciden en su conceptualización argumentando que consiste en un proceso de transmitir información, y que sin estar la presencia de una segunda o más personas no ha de existir este proceso, porque nadie ha de comunicar algo solamente él consigo mismo. Según Keith y Newstrom. (1991:83), en el proceso de la comunicación: “interviene dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse. Solo uno o más receptores pueden completar el acto de la comunicación”.

En este orden de ideas, Ivancevich; Konopaske y Matteson (2012) señalan:

...la buena comunicación es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. El origen de la palabra comunicación es en el lenguaje latín comunis, cuyo significado es que significa “común”, en el entendido que el emisor busca establecer un significado común con un receptor. (p. 422)

Las organizaciones crecen y se sostienen en su entorno, gracias a la comunicación entre sus miembros, sean compañeros de equipo o el vínculo supervisor- trabajador, convirtiendo la relación emisor – receptor en una condición esencial para lograr los objetivos organizacionales y potenciar la sostenibilidad y permanencia de la organización en su entorno.

La reciprocidad en la comunicación entre supervisor y trabajadores impacta la toma de decisiones, la solución de problemas y en todas sus dimensiones a la gestión en la organización. En este contexto la comunicación organizacional, es puntualizada por Belén; Rodolfo; Ramírez y Álvarez (2005) como:

El 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, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos de la organización. (p.33).

El proceso de comunicación se desarrolla de manera formal e informal, en ambas formas representa el canal que integra a cada miembro al propósito de la organización. De acuerdo Robbins y Coulter (2005:266) “es formal: cuando sigue una cadena de mando para realizar el trabajo y el informal, cuando los trabajadores satisfacen su necesidad de interacción social, esta comunicación contribuye a la mejora del rendimiento de la organización”

Los canales de comunicación tanto formales como informales contribuyen al desarrollo de una relación laboral eficiente, Con influencia en la productividad y el ambiente laboral. Para Keith y Newstrom (1991:83) “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación”. Según estos autores cada trabajador debe saber lo que están haciendo su compañero de trabajo. Así como la gerencia debe recibir información con la que los supervisores y líderes conducen a su equipo de trabajo.

Es a través de la comunicación como la gerencia y supervisores informan los objetivos estratégicos y metas establecidas a corto y mediano plazo. Según Koontz; Weihrich y Cannice (2012:456) “es a través de ese vínculo supervisor – trabajador cómo es posible plantear y desarrollar planes de acción”. La comunicación es el canal para lograr organizar, seleccionar, formar y evaluar el recurso humano que necesita la organización, de quienes depende la eficiencia y efectividad de los resultados alcanzados. Koontz; Weihrich y Cannice (2012:456) “la comunicación es esencial para liderar, motivar y crear un clima de armonía, elementos fundamentales para el desempeño productivo”.

El éxito de toda organización, de la comunicación entre sus miembros, Stoner; Freeman y Gilbert (1996:574) consideran la comunicación efectiva como: “la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control”. En la función gerencial la comunicación representa la habilidad que permite conocer el talento humano presente en la organización.

En el siglo XXI la globalización de los negocios pequeños, medianos o grandes, es un reto gerencial, para Stone y otros (1996:574) “en la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que, con toda la probabilidad les resulte extraños quizás se sientan tentados a eludirlos y no a tratar de comunicarse”. Un gerente no elude sino que busca comprender e insertarse para buscar soluciones, hoy puede comunicarse con su equipo de manera presencial, frente a frente, pero además dispone de herramientas electrónicas y telefónicas,

En las organizaciones de cualquier tamaño, la gerencia debe asegurar canales de comunicación efectivos, entre supervisores y trabajadores, como la vía pertinente y oportuna para disponer de la información necesaria para tomar decisiones y mantener un ambiente laboral productivo Según Koontz; Weihrich y Cannice (2010:460) en su libro exponen la importancia de atender a preguntas claves como: “¿Qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?, o ¿Qué sucedería si no recibo esta información con regularidad? Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino que esta sea pertinente”.

La comunicación entre supervisor y trabajador representa una habilidad esencial para alcanzar resultados, sin embargo existen barreras que pueden retrasar y hasta distorsionar su efectividad, como las señaladas a continuación por Robbins (2004):

- a) Filtrado: manipulación de la información por parte del emisor de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor.
- b) Percepción selectiva: los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.
- c) Sobrecarga de información: condición en la que el caudal de la información excede la capacidad de procesamiento del individuo.
- d) Emociones: el estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje se influirá en la forma de interpretarlo.
- e) Lenguaje: Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras.
- f) Ansiedad por la comunicación: tensión y ansiedad indebidas ante la comunicación oral o escrita. (p. 297-298)

Los supervisores deben buscar la forma de sortear las barreras de manera habilidosa para que el mensaje no sufra trasgresiones en el camino, y apoyarse en el Feedback para corroborar la recepción correcta del mismo. La organización del siglo XXI asume la comunicación como una habilidad transversal u organizacional necesaria en todos los miembros de la organización Según Koontz y otros (2010:461) “la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba, y cruzada de hecho, debe ser efectiva en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente”

Se reitera la importancia de la comunicación en las organizaciones, como un factor clave, declarada competencia fundamental en toda organización. Scott (2015) cita:

La Alianza para las competencias del siglo XXI (en lo sucesivo denominada “P21”), que constituye una coalición de dirigentes empresariales y educadores establecida en los Estados Unidos, propone un 'Marco para el aprendizaje del siglo XXI' en el que se determinan competencias y habilidades fundamentales para el éxito en el trabajo y la vida del siglo XXI Estas competencias y habilidades están integradas por “las 4 C” (comunicación, colaboración, capacidad de pensamiento crítico y creatividad), que deben impartirse en el contexto de las materias fundamentales y los ámbitos temáticos del siglo XXI. (p. 4)

El aprendizaje del siglo XXI impacta y atiende la necesidad de la organización, las cuales se sostienen sobre la base de su propia naturaleza o propósito y el compromiso de sus miembros. Cada organización es única, posee su naturaleza, su misión o la razón de ser, declara la visión, es decir, comunica a donde se dirige, y que objetivos se propone. Estos elementos guían y direccionan la definición de los valores que deben caracterizar a las personas que forman parte de ella. Sobre esta base estratégica se desarrolla la relación laboral organización – trabajadora.

En la última década de Venezuela han iniciado actividades organizaciones llamadas PyMES, con un importante crecimiento en el sector de comercialización de productos, en las que el área de ventas representa el nudo crítico o la función esencial para lograr sus objetivos

estratégicos. En este sentido resulta de interés para los investigadores conocer las cualidades de la comunicación entre el supervisor y los trabajadores vinculados a la función de vendedor en una organización de este tipo.

Los investigadores desde la realidad de la organización en su entorno, en el marco de su naturaleza, se proponen abordar y estudiar las dimensiones presentes en el proceso de comunicación en una PyME en crecimiento ubicada en la región central del país. En la que el área de ventas está integrada por 35 trabajadores en el cargo Representantes de Ventas.

La organización objeto de estudio expone como propósito o misión frente a sus miembros, clientes, proveedores y público en general, la siguiente:

Misión:

Ser una empresa de comercialización mayorista reconocida por su seriedad, solvencia y ética de trabajo que atienda las necesidades y exigencias de artículos de higiene personal, para el hogar y alimentos en el mercado nacional, ofreciendo productos diferenciados por su calidad, accesibles al consumidor y prácticos en su uso, conformando un equipo de trabajo capacitado, motivado, productivo y comprometido con la empresa, clientes, proveedores y la comunidad.

Desde una perspectiva estratégica y de sostenibilidad se plantea crecer y mantenerse en su mercado, la organización objeto de estudio se propone como visión la siguiente:

Visión:

Consolidar nuestros productos de higiene personal, para el hogar y alimentos el mercado nacional evolucionando continuamente para generar una oferta de valor al cliente que se adecue a sus necesidades y exigencias asegurando siempre productos diversos, de calidad y con un suministro confiable.

La organización objeto de estudio plantea 6 valores esenciales para su funcionamiento y sostenibilidad:

Valores:

- 1) Seriedad: Cumplidora de nuestros deberes y obligaciones legales, financieras, así como de las normativas internas; transparencia y rectitud en todo lo concerniente a nuestra actividad económica.
- 2) Mejora Continua y constancia: Búsqueda de la excelencia y calidad en la oferta de productos y servicios; estar atentos a las necesidades y exigencias del mercado e impulsar iniciativas para atender las mismas asegurando siempre el suministro de los productos con la calidad esperada.
- 3) Escucha al cliente: Sensibles a las necesidades del cliente, valorar sus requerimientos, comunicarnos, propiciar la empatía y la confianza genuina.
- 4) Trabajo en equipo: Consecuentes y comprometidos con las responsabilidades propias y del equipo de trabajo en las distintas áreas; conocer el valor que agrega cada quien en el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 5) Respeto a los clientes, empleados y proveedores: Comunicativos, receptivos y cordiales con nuestros clientes, equipo de trabajo y proveedores contribuyendo en todo momento a un ambiente de sana convivencia y armonía.
- 6) Responsabilidad Social: Sensibles a las necesidades de las comunidades en las cuales nos desenvolvemos.

En el marco de la naturaleza y alcance de la investigación, y motivados a aportar a la gerencia de la PyME en estudio, información pertinente y propia a su realidad organizacional los investigadores se proponen abordar y estudiar las dimensiones presentes en el proceso de comunicación desde su propia realidad cotidiana planteando las siguientes interrogantes:

¿Qué dimensiones de la comunicación están presentes en la cotidianidad laboral entre supervisor de ventas y representantes de ventas en la PyME en estudio?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas en la PyME en estudio?

¿Qué oportunidades de mejora en cuanto a las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas presenta la PyME en estudio?

Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

- Analizar las dimensiones de la comunicación presente entre supervisor de ventas y representantes de ventas en una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor.

Objetivos Específicos.

1. Describir las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.
2. Identificar fortalezas y debilidades presentes en las dimensiones que caracterizan el proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.
3. Señalar estrategias para potenciar la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.

Justificación de la investigación.

Una organización involucra dos o más personas con un propósito, su funcionamiento y sostenibilidad es posible cuando existe una comunicación organizacional eficaz, sin importar el tamaño de la organización. La presente investigación aborda la comunicación organizacional, como el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona para el desempeño de una actividad diaria con un impacto estratégico para el logro de metas y objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional tiene un papel importante para la supervisión y dirección del trabajo. El análisis de las dimensiones del proceso de comunicación aporta la presentación de estrategias que contribuyen a fortalecer la efectividad de los canales de la comunicación en la organización desde su propia realidad cotidiana.

Los resultados contribuyen a conocer metodológicamente que debilidades pero también fortalezas están presentes en el flujo de la comunicación entre supervisores y trabajadores como uno de los elementos clave para la pertinencia y oportunidad en la toma de decisiones gerenciales eficientes. La empresa estudiada podrá tener conocimiento de la comunicación entre el supervisor de ventas y representantes de ventas que integran su organización y representan el punto crítico de la organización.

Desde el aspecto académico hacia los autores permitirá profundizar dicho estudio y así podría llevarlo presente hacia el desarrollo de su carrera como profesional. Por otra parte, en cuanto a su alcance, la investigación sobre las dimensiones de la comunicación. Una experiencia que abrirá nuevos caminos para investigadores que presente a situaciones similares a las que aquí se plantean.

Desde el punto de vista de la línea de investigación: Las Organizaciones: Epistemología, Entorno, funcionamiento y desempeño. Del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Infaces) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Hace un aporte actualizado que servirá de antecedentes o como base para futuras investigaciones sobre este tema.

La actual investigación, aporta una información útil a los lectores con la muestra del camino para la realización de este estudio, la comunicación debe ser concebida como una línea estratégica y un aspecto integral. También da evidencia de cómo se ha utilizado los instrumentos y técnicas de recolección de datos Y puede ser de utilidad a los distintos lectores que tengan inquietudes sobre lo abordado.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

En el presente estudio de **La comunicación en la gestión del personal entre supervisor de ventas y representantes de ventas en una organización encargada de la distribución de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor. Una experiencia venezolana** se precisa la revisión de investigaciones previas realizadas por distintos autores, con el fin, de disponer de información pertinente al tema en estudio. A continuación se describen trabajos afines a la investigación.

1. Antecedentes

Huamán, Milagros y Villanueva, Marcos. (2022) Comunicación interna en los colaboradores de las inmobiliarias inversiones de América de Sur S.A.C, Huaral. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Se trata de un trabajo de investigación que tuvo como objetivo general, identificar la percepción de la comunicación interna de los colaboradores de la inmobiliaria Inversiones de América de Sur S.A.C., Huaral - 2022. Para el desarrollo de este se diseñó una investigación con un nivel descriptivo, seguidamente para la recolección de información tomaron en cuenta la población total reconociéndose como número finito, 50 trabajadores que participaron en el instrumento que se llevó a cabo por medio de un cuestionario por 20 ítems estructurado de preguntas cerradas.

El estudio antes expuesto obtuvo como resultado que se encontraron un nivel de percepción deficiente, lo que demuestra que existe una mala gestión de comunicación dentro de la empresa y no permite fortalecer la imagen que tiene su público interno y externo sobre ella. La comunicación interna ascendente se concluyó un nivel de percepción deficiente, dando a relucir que no existe una buena comunicación de parte de los colaboradores hacia los jefes o superiores,

teniendo en cuenta que las opiniones vertidas en los medios que se establecieron muchas veces no son tomadas en cuenta.

Se concluyó que presenta un nivel de percepción regular, siendo esto resultado de la presión que imponen los jefes inmediatos a la hora de delegar funciones y el cumplimiento de las mismas, pero esto no llega a ser un resultado óptimo porque no existe una comunicación fluida y clara con los colaboradores. Se concluye que la percepción de la comunicación interna horizontal entre los colaboradores de las inmobiliarias Inversiones de América de Sur S.A.C. en el 2022 es regular, existe una regular comunicación interna entre compañeros, pero no llega a ser el adecuado por la falta de planeamiento estratégico comunicacional en la empresa, presentando falencias que se podrían mejorar.

Es evidente la relación similar que guarda entre la investigación expuesta y la que se está desarrollando, ya que, el manejo de la comunicación dentro de las organizaciones están orientadas hacia los mismos factores; tienen en común su naturaleza de nivel descriptivo. Al obtener los resultados de los instrumentos a aplicar aportara comparaciones y conclusiones dictara sí o no dicho tema de investigación representa una problemática a nivel internacional como nacional. Además, su estructuración nos brindara horizontes enmarcados que podemos seguir abordando.

Bongioanni, Blanca, y Fernandez, Sleirther. (2019) Millennials tendencia de las comunicaciones interna en agencia de marketing digital venezolana. Trabajo especial de grado para optar al título de licenciados en comunicación social. En la Universidad Central de Venezuela.

En este trabajo de grado el objetivo de esta investigación está centrado en determinar tendencia de la comunicación interna en agencia de marketing digital venezolana, centrada en la generación millennial, en la que se analizó las expectativas y prácticas actuales, según las perspectivas y orientaciones de los millennial empleado en el área. Se diseñó una investigación de naturaleza descriptiva, razón por el cual la herramienta utilizada para el desarrollo en la técnica de recolección de datos como lo es la encuesta y entrevista. Como resultado de la

aplicación de esta técnica se logró obtener el análisis de los datos recogidos de las fuentes tanto documentales como de campo, con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

De lo anterior expuesto se puede decir que la investigación tuvo como finalidad determinar las principales tendencias de la comunicación interna, con la finalidad de orientar estrategia que fortalezca el desarrollo de la comunicación interna, en preocupar de mejorar la interacción y el relacionamiento entre los miembros de la organización.

El presente trabajo tiene correlación ya que hace énfasis en determinar los canales de comunicación interna en cuanto al intercambio de información, flexible, continuo e inmediato, tiene relación con nuestra investigación en el manejo de comunicación entre supervisores y subordinado, esto contribuye a mejorar en las estrategias empleadas para fortalecer una buena comunicación dentro de la organización.

Hernández, Mayquelys. (2019) Plan de Comunicación Interna para el Mejoramiento del Clima Laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes. Trabajo de Investigación para optar al título Magíster Scientiarum en Administración mención Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Barinas, Venezuela.

En dicho trabajo como su objetivo principal lo expone es Proponer un Plan de Comunicación Interno para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes, la investigación tuvo la población estuvo compuesta por 44 empleados, y se abordó un 30% de la población, es decir, 14 empleados, donde se empleó un cuestionario de 21 preguntas formuladas, usando la escala Likert en su realización, recurrieron al uso del cuestionario para conocer cómo se ubica internamente la comunicación.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes; existían deficiencias en la comunicación organizacional de la empresa en cuestión, deficiencia en la calidad la información interna, además no tener definidas las diferentes barreras de comunicación institucional existentes no les genera garantía con relación a la recepción, deficiente interpretación y asimilación de la información divulgada en los trabajadores, el intercambio de información entre las áreas no es eficiente según un 57% de los encuestados, un 86% de los encuestados responde que no se pudo

remitir con facilidad la información que requieren los niveles, la información remitida en altos niveles gerenciales no tiene la calidad necesaria para garantizar el éxito de la gestión.

Con estos resultados concluyeron que existen limitaciones existentes relacionadas con la percepción de trabajadores y gerentes, en este sentido no existe coherencia en los mensajes que se divulgan, además las barreras de comunicación personales obstaculiza los canales y la calidad del contenido del mensaje, y la asimilación de los trabajadores del mensaje mismo, en respuesta, los investigadores se dedicaron al diseño y elaboración de un plan de comunicación interno factible para la empresa en cuestión.

La investigación guarda correlación ya que a partir del diagnóstico de la empresa, lograron conocer las carencias que presentaba su esquema de comunicación, al igual que en la nuestra, buscamos conocer las situaciones y disparidades de la comunicación, los investigadores diseñaron e implementaron un plan de comunicación, que dará las pautas para que la comunicación sea un recurso esencial, dicha investigación se relaciona con la nuestra en curso, ya que contiene una serie de objetivos, y resultados, además de considerarse un modelo de proyecto factible que responde a las necesidades comunicacionales.

2. Referente Teórico

2.1. Modelo de Comunicación SMCR de David Berlo.

Este modelo fue establecido y creado por David Berlo en 1960, que trata sobre los componentes fundamentales en la comunicación interpersonal y cómo interactúan para lograr una comunicación efectiva. El sustento del Modelo SMCR de Berlo tiene sus bases en otros estudios como es la teoría de Matemática de la Comunicación de Shannon y Weaver, a la obra de Aristóteles “Retórica” y otros modelos comunicativos. Para Berlo (1984:17) “el interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso: descripciones, lista de ingrediente”. En este orden de ideas, desde la perspectiva obra “Retórica”

de Aristóteles y la teoría Matemática de Shannon y Weaver. Encontramos que existen diferentes componentes en la comunicación:

Cuadro N°1. Componentes de la Comunicación.

Modelo de Aristóteles	Teoría de Shannon y Weaver
1. El orador, 2. El discurso 3. El auditorio	1. Una fuente, 2. Un transmisor, 3. Una señal, 4. Un receptor y 5. Un destino

Fuente: Berlo (1984)

El modelo Source-Message-Channel-Receiver conocido de aquí en adelante por sus siglas SMCR (ob.Cit. p.18) “Es un modelo similar a todos los demás de su especie y tan solo se lo presenta aquí porque la gente encuentra en él un esquema útil para hablar acerca de la comunicación”. Siendo este modelo dinámico y de fácil interpretación sobre el proceso de comunicación. Para el autor (ob.Cit. p.19) “los componentes que habremos que incluir en nuestra discusión de un modelo de proceso de comunicación. 1) La fuente, 2) El Encodificador, 3) El mensaje, 4) El canal, 5) El decodificador, 6) El receptor de la comunicación”. Estos 6 elementos componen la esencia de la comunicación.

Cuadro N°2. Componentes del Modelo SMCR de David Berlo.

Fuente	“...alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación”.
Mensaje	“En la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.
Encodificador	“el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerla en un código, expresando así el objeto de la fuente en forma de mensaje”
Canal	“...es un medio, portadora de mensajes, ósea un conducto”.
Receptor de Comunicación	“No se hubiese-genera ninguna comunicación, sin alguien al otro lado del canal.
Decodificador	“retraduce, decodifica el mensaje y da forma que sea reutilizable para el receptor

Fuente: Berlo (1984:p.18).

Cada componente es necesario para obtener un ciclo de comunicación, que a partir de ahora, se simplifican en 4 grupos: El primero se le llama: Fuente-Encodificador, el segundo: El Mensaje, el tercero: El Canal y el cuarto: El Receptor. Dan forma al ciclo comunicativo, como se muestra en la siguiente figura:

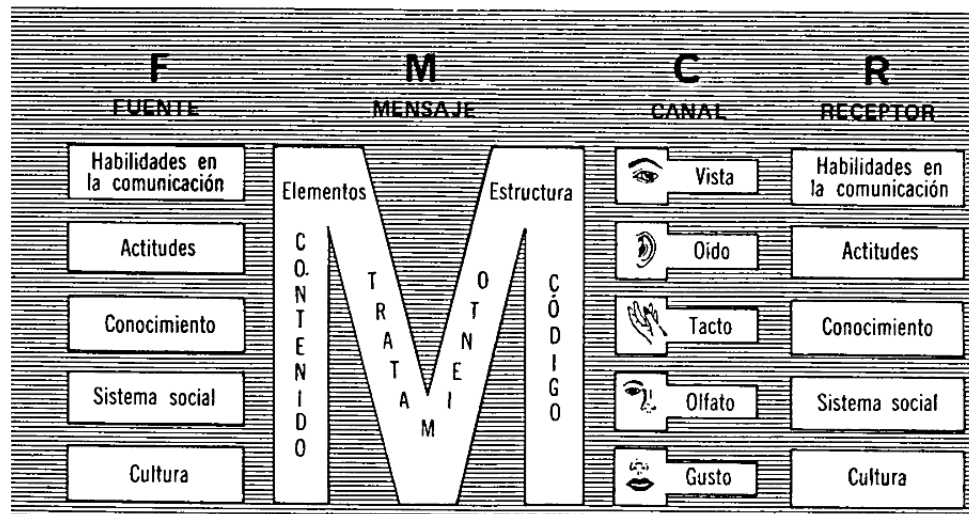


Figura N°1. Modelo de los Componentes de la Comunicación.

Fuente: Berlo (1984)

A continuación se desarrolla el alcance de cada grupo o componente del modelo propuesto por Berlo.

2.1.1Fuente-Encodificador: Es según el autor (ob.Cit. p.18) “Una fuente de comunicación, que determinar la forma en que desea afectar su receptor, encodifica el mensaje destinado para producir la respuesta esperada”. Dentro del componente existen factores que inciden al momento de la generación y emisión del mensaje, como los que se señalan a continuación.

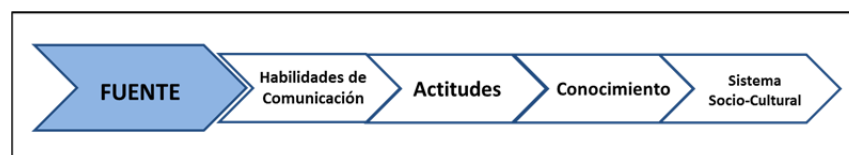


Figura N°2. Componente Fuente-Encodificador.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Berlo (1984)

Estos cuatro factores mostrados en la figura N°2, permiten comprender que al comunicar se debe tener en consideración, las habilidades que poseen las personas para comunicar el mensaje, así como la actitud que emplean, y es fundamental tener conocimiento sobre lo que se busca comunicar, y por último es necesario considerar o tener presente el sistema sociocultural, donde se consideran aspectos sociales vinculados a la clase social y cultura del receptor. A continuación se describen los factores de la fuente–Encodificador.

- Primer factor: Habilidades verbales de comunicación: Según el autor (ob.Cit:25) existen cinco habilidades: “Dos de estas son en codificadores: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para encodificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento.

Las primeras hablar y escribir nos brindan la capacidad de poder decir algo, donde insertamos las intenciones y propósitos de lo que queremos comunicar, y el segundo (leer y escuchar) es la capacidad como receptores de darle un significado al mensaje que recibimos en base a nuestro conocimiento y contexto.

- Segundo factor: Las actitudes, (ob.Cit. p.27) “estas afectan la forma en que se comunica”. De acuerdo al modelo, existen, tres aristas de actitudes que pueden adoptar las personas.

La primera arista es la actitud hacia sí mismo que posee la persona, (ob.Cit. p.27) “es decir las actitudes que asume con respecto a sí misma”. La actitud que adoptamos afecta la comunicación, en la actitud hacia sí misma afecta como nos comunicamos, si tenemos una actitud negativa de nosotros mismos y queremos proyectarnos hacia otro, la predisposición y el resultado positivo no será alcanzado.

En este orden la segunda es la Actitud hacia el tema que comunica, (ob.Cit. p.27) “este lo constituye su actitud hacia el asunto que trata”. Es decir “las actitudes de la fuente hacia su receptor afectan la comunicación”. Nuestra actitud sobre el tema en cuestión afectará la

afectividad, no es mismo abordar un tema con dominio y control a abórdalo desde la inseguridad.

La tercera arista es la Actitud hacia el receptor, (ob.Cit. p.28) “afecta a la comunicación y la efectividad misma, abordar al receptor con actitudes agresivas o afectivas y afectara sobre la respuesta que este nos dará”.

- Tercer factor Nivel de conocimiento: Es de gran importancia para la fuente, quienes se encarga de transmitir en el mensaje y asignarle un significado, este necesita dominar el tema que desea comunicar, y por otro lado debe saber cómo comunicárselo a otros, en conjunto con la capacidad de poder enseñar. Ambos elementos son necesarios para comunicar .Para el autor (ob.Cit.) explica:

...que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema de que se trata habrá de afectar el mensaje. No se puede comunicar lo que no se sabe; no se puede comunicar, con el máximo contenido de efectividad, un material que uno no entiende. (p.18)

- Cuarto factor es el sistema socio-cultural: Especifica que la fuente se comunica de determinada manera de acuerdo a su cultura, a la clase social, al cargo o responsabilidades que este tenga. El autor (ob.Cit. pp.28-29) manifiesta que: “Ninguna fuente se comunica como libre agente sin estar influida oír la posición que ocupa en un determinado sistema socio-cultural....Tenemos que conocer el contexto cultural dentro del cual se comunica, sus creencias culturales y sus valores dominantes”.

2.1.2 Segundo Componente: El Receptor.

Para Berlo (ob.Cit. p.29) el Receptor es: “La persona que se halla en uno de los extremos del proceso de comunicación y la que se encuentra en el otro extremo son similares. ...cuando entablamos una comulación intrapersonal, la fuente y el receptor son la misma persona”. Al igual

que en el componente anterior, el receptor debe poseer los cuatro factores mencionados anteriormente.

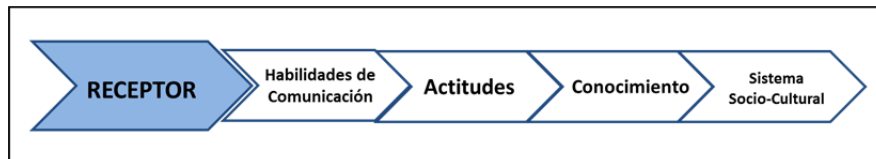


Figura N°3. Componente Receptor-Codificador.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Berlo (1984)

Factor Receptor-Encodificador, debe poseer habilidades de comunicación como lo son leer, escuchar y la reflexión, necesarias para recibir el mensaje de manera adecuada, y luego poder dar significado al mensaje.

Factor actitudes, que determinan la eficacia y entendimiento del mensaje desde su posición hacia la fuente, hacia sí mismo y hacia la importancia del tema. Estos factores ya se abordaron anteriormente.

Factor nivel de conocimiento, se refiere la capacidad de comprender el mensaje que este recibe, donde debe conocer como mínimo el contexto del proceso de comunicación en el que se encuentra para entender el mensaje, pues la fuente se encarga emplear codificación correcta para el nivel del receptor. Para el autor (ob.Cit. p.30) “Si no conoce el código, no puede entender el mensaje”.

Factor sistema socio-cultural, donde el estatus social, su cargo, educación, afecta en como el receptor descifra el mensaje.

Un punto final del receptor es su importancia en la comunicación, para ello (ob.Cit.)

Si limitamos nuestra exposición a la comunicación efectiva, el receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar el receptor con su mensaje, es lo mismo que si se hubiese hablado a sí misma (p.30)

Se reitera la importancia de que la fuente elija un código que el receptor entienda, por tanto el componente de valor en la comunicación es el receptor, por este, es que este es el objeto del mensaje que queremos comunicar, sin receptor cual es la necesidad de comunicar.

2.1.3 Tercer Componente: El Mensaje.

Berlo define el mensaje (ob.Cit. p.31) “como el producto físico verdadero del emisor-Encodificador. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje; cuando escribimos, lo escrito.... las expresiones de nuestro rostro, constituyen el mensaje”, dentro del mensaje hay cinco factores que lo conforman”. Es un componente conformado por factores esenciales como:

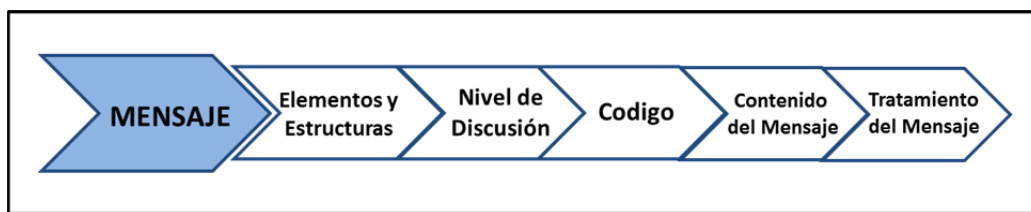


Figura N°4. Factores del Mensaje.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Berlo (1984)

El mensaje debe obedecer cierto orden, una estructura, un código ideal para el receptor, y que el mensaje sea preciso, sin redundar y que no esté sujeto a otra tipo de interpretación.

El primer factor del mensaje son los Elementos y Estructuras, para el autor (ob.Cit. p.32): “están unidos, A Veces tratamos de trazar dicotomías entre ellos.... Discutimos sobre lo que es más importante en la comunicación; tener buenas ideas (elementos) o tener buena organización (estructura)”.-Se refiere a que trata una estructura establecida, como un país, y a los elementos como los estados que conforman el país,

El segundo factor del mensaje es el nivel de discusión donde (ob.Cit. p.32) “los significados que damos a los elementos y a la estructura a medida que lo hacemos con el nivel de discusión”. Trata de dimensionar sobre lo que discutimos, siguiendo el ejemplo anterior,

podemos dimensionar la discusión hacia algo más pequeño o algo más grande, los estados están conformados de municipios ahora el elemento estado se convierte en estructura, el país conforman parte de un continente, ahora el país de estructura se convierte elemento, de ello tratan estos dos factores.

El tercer factor es el código del mensaje definido por Berlo (ob.Cit. p.33) “como todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien. Los idiomas son códigos; cada uno de ellos contiene elementos que están dispuestos en determinados órdenes y no en otros”. El mensaje al codificarlo debe tener ciertas consideraciones, que código usaremos y que elementos de estos usaremos para el mensaje.

El cuarto factor es el contenido del mensaje lo define el autor (ob.Cit. p.34) como: “El contenido como el material del mensaje que fuera seleccionado por la fuente para expresar su propósito”. Este se construye en base al primer factor, es decir, debe tener obedecer a una estructura ordenada y cíclica para presentar cada uno de los elementos.

El quinto factor es el Tratamiento del mensaje, la fuente tiene la tarea de seleccionar y estructurar códigos para el mensaje, y el contenido del mensaje, donde se aprecia lo que la fuente quería comunicar, e incluso el mensaje es más que solo información, como receptor hasta se puede deducir factores como actitud, y el nivel de conocimiento en la fuente. Para el autor (ob.Cit) es cuando:

Hemos catalogado el código, y el contenido como factores de un mensaje. Al hablar de cada uno de ellos hemos sugerido que la fuente-Encodificador tiene a su disposición la posibilidad de hacer elecciones. Al encodificar un mensaje la fuente puede elegir uno u otro código, uno u otro conjunto de elementos dentro de cada código, o uno u otro método de estructurar los elementos de su código. Al presentar un mensaje para expresar su propósito, la fuente está facultada para seleccionar una u otra información, uno u otro conjunto de afirmaciones o de evidencias. Puede disponer su contenido de una u otra manera, repetir una parte de este, resumirlo todo al final, o bien omitir una parte y dejar que su receptor la complete si es que lo desea (p. 34)

2.1.4. Cuarto Componente: El Canal.

El último componente del modelo es el canal (ob.Cit. p.36) menciona que: “Los tres principales significados de la palabra “canal” en la comunicación son, pues, los siguientes: formas de encodificar y decodificar mensajes (muelle); vehículos de mensajes (embarcaciones), y medio de transporte (agua)” en esta analogía, la fuente se encuentra con otra decisión que tomar, en el primero de ello decidimos como comunicaremos, a través de una conversación, un texto, etc., luego debemos elegir el vehículo del mensaje, para el caso de un texto, puede darse a través de un mensaje de texto, una carta, o una imagen, y al final el medio, siguiendo el ejemplo anterior, puede usar el papel, la tecnología como mensajería de texto haya una ilustración.

Este suceso en la comunicación se presenta de manera automática sin darnos cuenta, pues la comunicación en ocasiones es pasajera, pero cuando queremos comunicar algo de manera premeditada solemos darnos un tiempo para decidir que canal es el adecuado para que nuestro mensaje sea más eficaz.

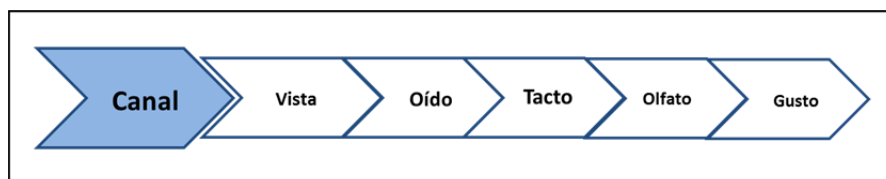


Figura N°5. Componente Canal.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Berlo (1984)

Oros aspectos a considerar al seleccionar un canal, son elementos que al decodificar ayuden a comprender el mensaje, para según el modelo de Berlo (ob.Cit. p.39) “...generalmente dos canales son mejores que uno solo, que será más factible que un receptor decodifique el mensaje con precisión”, acudimos al uso de más canales para que el mensaje sea más rápido de comprender o para que sea comprendido de manera correcta, si queremos comunicar una información a un gran grupo de personas como un informe que contiene datos estadísticos, se presentan tablas con datos estructurados y ordenados, para algunos receptores será sencillo comprender la información ya que posee un gran nivel de conocimiento, pero para otros no les será suficiente las tablas para comprender, para ello la fuente recurre a ilustraciones

donde muestra las tablas pero con un gráfico que facilita la comprensión de los datos estadísticos.

De manera que el mensaje puede usar un canal o distintos canales para que el receptor decodifique con precisión podemos recurrir a la vista (ilustraciones, imágenes), al oído (sonido, palabras), al tacto (que pueden ser tocados como el papel), al olfato y al gusto, estos últimos dos se usaran en caso particulares, ejemplo, degustar una muestra.

En el modelo SMCR el proceso de comunicación consta de componentes, la esencia del mismo reside en analizarlos y comprender como inicia y como culmina cada uno. Conociendo cada factor a los que se está sometido se puede abordar problemas de comunicación y abordar posibles barreras con la finalidad de mejorar la efectividad de la comunicación.

En relación a la investigación el modelo estudiado aporta un sustento concreto sobre el proceso de comunicación en las organizaciones, al especificar los elementos intrínsecos durante todo el proceso, para la gestión de personal y para la dirección del departamento de ventas se convierte en una herramienta útil para seleccionar canales de comunicación adecuados, que favorezcan la generación de un mensaje correctamente estructurado tanto para personal como clientes. Además de tomar en consideración al receptor ya que este es el protagonista del proceso de comunicación y el único capaz de comprender mensaje, y la retroalimentación del receptor para la mejora de estrategias y satisfacción de necesidades. La comunicación debe ser un proceso abierto y empatizar con los integrantes que participan.

3. Bases Teóricas

3.1 *Comunicación efectiva, elementos y dimensiones.*

La comunicación efectiva, logra el propósito de lo que la persona quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es decir, que ambos entienden el mensaje transmitido. Moreno (2009) nos dice que:

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito (p. 13).

Todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar, saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones. Según Torres (2022), menciona:

La comunicación es el medio por el cual circula información, a través del intercambio de opiniones, ideas, sentimientos expresados en la escritura, habla o señales, sin embargo, para que la comunicación sea transmitida de forma eficaz y eficiente, debe ser clara, concisa y debe ser transmitida de manera objetiva e imparcial (P. 31).

3.1.1 Proceso de la Comunicación efectiva.

La comunicación es un proceso mediante el cual las personas transmite significado puede ser oral o escrita, que van desde una parte que emite, hacia otra que recibe o decodifica. Según Ruiz y Jiménez (2016).

Inicialmente es importante describir el proceso de comunicación, y distinguir entre comunicación formal e informal. Antes de que ocurra el proceso de comunicación, se necesita definir el propósito, es decir el mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje, convirtiéndola en una forma simbólica, para luego transmitirla por algún medio conocido como canal al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado de todo este proceso es la transferencia de significado de una persona a otra (p.7).

Según Vera (2014:8) el proceso de comunicación: "En general, podemos decir que la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. A través de este proceso un sistema transfiere información a otro sistema que es capaz de recibirla". Para que el proceso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego una retroalimentación.

En este orden de ideas Stephen (2000) menciona que el proceso de la comunicación es:

La comunicación puede entenderse como un proceso o flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo. En esta sección describimos el proceso en términos de un modelo de comunicación, analizamos cómo distorsiones interrumpe el proceso e introducimos el concepto de la aprensión en la comunicación como otra posible interrupción (p.311).

Para los autores antes mencionados, es oportuno aplicarla dentro de la organización encargada a la distribución en la gestión central del país de productos de higiene personal, donde se explica el proceso de comunicación, con el fin que el mensaje se transmita de la mejor manera dentro de la empresa logrando un proceso de comunicación correctamente en la organización.

3.1.2 Elementos presentes en el proceso de comunicación efectiva.

Las organizaciones deben reconocer los elementos intrínsecos de la comunicación, estos siempre están presentes. En este proceso ocurren una gran cantidad de fenómenos, desde la creación del mensaje, emisión, recepción del mensaje y traducción del mensaje. Además de otros elementos que en adelante se exponen.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación es una de las cuestiones más importantes de una empresa, ya que si se realiza de manera correcta tiene posibilidad de potenciar los resultados y de hacerlo objetivo más alcanzable. Según Guzmán (2012:9) “La comunicación organizacional abarca una gran cantidad de variedad de modalidades: interna y externa; vertical. Horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal intergrupala e institucional; directa y mediatizada”. Por lo tanto para lograr que la comunicación resulte efectiva es importante que el emisor sepa con claridad qué es lo que quiere transmitir para así formular el mensaje de forma más acertada posible.

En este contexto señala Moreno (2009:8) "para entender a profundidad la comunicación interna organizacional se hace necesario analizar los elementos básicos que integran el proceso

de la comunicación y la importancia que tiene cada uno de ellos". Indica el autor que son elementos de la comunicación efectiva los siguientes: emisor, código, canal y receptor.

Por otro lado, encontramos tres elementos importantes señalados por González (2002) definidos como:

Emisor: fuente de la cual emana todo acto comunicativo que necesariamente se debe considerar como el primer elemento necesario para comunicar... Receptor: aquella persona que recibe el mensaje, previendo que será quien modifique su conducta, en virtud del acto de comunicación del cual es objeto... Canales: Medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes (p. 29-30)

Se marca la tendencia a considerar que el proceso de comunicación efectiva comprende elementos fundamentales como el emisor, el receptor y el canal de comunicación o interacción. En este orden encontramos la propuesta de Konopaske; Ivancevich y Matteson (2012:423) para quienes los elementos que derivan del proceso de comunicación, en el marco de la organización son:

Emisor: el empleado o administrador con ideas, intenciones e informaciones y el propósito de comunicarse... Codificación: Con un emisor, debe tener lugar un proceso de comunicación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor...Mensaje: El resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje verbal o no verbal...Medio: La organización provee informaciones a los miembros de varias maneras.

Es interesante que Konopaske y otros (2012:425) además de los elementos descritos consideran elementos esenciales la decodificación y receptor, argumentando que: "Para completar el proceso de la comunicación el mensaje debe de codificarse en términos de la pertinencia para el receptor". Así mismo dan relevancia a la retroalimentación al señalar que autores (ob.Cit) que esta es: "...deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de la comunicación unidireccional son los que no acepten la retroalimentación de receptor al emisor". Es una teoría amplia que considera los elementos que

de forma directa e indirecta están presentes en la comunicación efectiva, aportando como elemento el Ruido, en la comunicación humana, al señalar (ob.Cit) "...cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos de la comunicación".

Kinichi y Kreitner presentan un modelo de proceso perceptivo de la comunicación, compuesto por un ciclo que inicia con el emisor, y concluye con la retroalimentación del receptor. Este ciclo inicia con el receptor Kinichi y Kreitner (2003:301) definido como aquel: "Individuo que intenta o desea comunicarse con un receptor dado". El modelo continua con la transformación del mensaje, llamado la codificación (ob.Cit) el cual "es un proceso que traduce los pensamientos en un código o lenguaje comprensible para otros", y dicha traducción comprensible se le conoce como mensaje, que tiene dos aspectos importantes (ob.Cit:302) "...pueden tener significados ocultos y generar relaciones afectivas o emocionales....que los mensajes deben tener correspondencia con el medio usado para transmitirlos". En esta secuencia corresponde la elección del medio (ob.Cit:302) "el medio apropiado depende de numerosos factores, como la naturaleza del mensaje, su propósito, preferencia personales y situación de que se trate", hasta aquí se tiene un mensaje estructurado hacia el receptor.

En este sentido el receptor tiene la labor de decodificar, lo que consiste en (ob.Cit:302) "traducir los aspectos verbales o visual de un mensaje a una forma interpretable", es esta instancia ocurre el suceso más relevante en este proceso perceptivo de la comunicación, la creación del mensaje donde (ob.Cit:303) "... el receptor crea el significado del mensaje en su mente. Así pues, su interpretación del mensaje puede diferir de las intenciones del emisor".

En este momento entra el suceso más importante donde se conoce el efecto e interpretación del mensaje sobre receptor para que suceda la retroalimentación (ob.Cit:303) "... el receptor codifica una respuesta y la transmite al emisor original. Luego, este decodifica e interpreta el nuevo mensaje", y durante todo este proceso hay un elemento que está presente y afecta al mensaje mismo (ob.Cit:303) "el ruido interfiere en la transmisión y comprensión del mensaje... abarca problemas como el habla, conexiones telefónicas deficientes, datos incorrectos, entre otros".

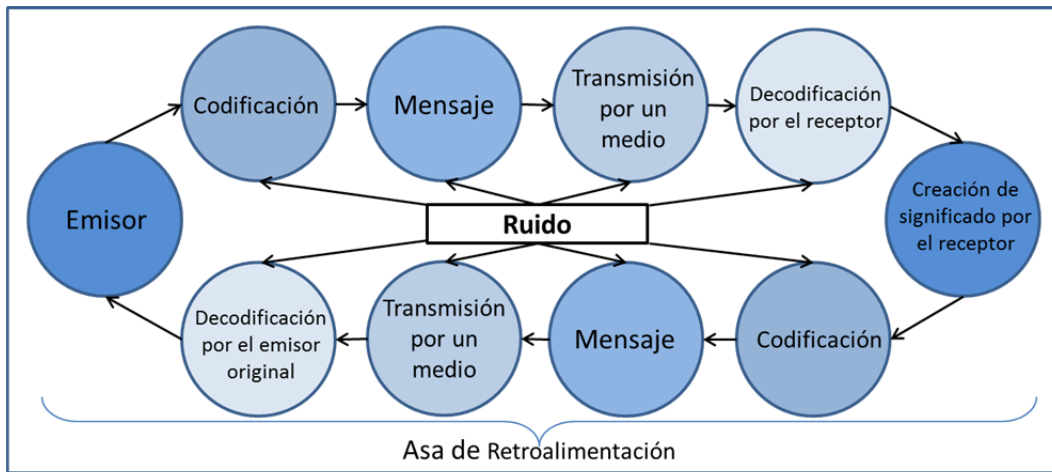


Figura N°6. Modelo Perceptivo de la Comunicación.

Fuente: Adaptado de Kinichi y Kreitner (2003)

El modelo de proceso perceptivo de la comunicación de Kinichi y Kreitner (2003) da gran énfasis sobre el receptor pero que señala la influencia del emisor para que este genere la respuesta deseada, el receptor crea significado del mensaje y actúan bajo su propia interpretación, por ello se destaca que la fuente del mensaje sea cuidadoso en la organización de su mensaje y elección del medio, y no solo de ello, el ruido es un factor que afecta a la interpretación del mensajes tanto barreras físicas, tecnologías o intangibles.

A continuación se mencionan los elementos del proceso de comunicación efectiva en común que mencionan la teoría Moreno (2009), González. (2002), Kinichi y Kreitner (2003), así como Konopaske y otros. (2012).

**Cuadro N°3. Elementos en el Proceso de
Comunicación Efectiva**

	Moreno (2009)	González (2002)	Konopaske; Ivancevich y Matteson (2012)	Kinichi y Kreitner (2003)
Emisor	Genera la información y dirige todo su proceso	Fuente de la cual emana todo acto comunicativo	El empleado con propósito de comunicarse	Individuo, grupo u organización que desea comunicarse
Código	Puede ser palabra o expresiones corporales comprometidas por todos los usuarios	No lo considera	Conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor	Traduce pensamientos en un código o lenguaje comprensible
Canal	Por dónde circula la información.	Medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes	La organización proveen informaciones a los miembros de varias maneras	Dependerá de factores asociados al receptor y a elementos externos que interactúan con el
Receptor	Recibe la información e intenta comprender su significado	Persona que recibe el mensaje	Codifica bajo sus propios términos	Crea significados del mensaje, A Veces difiere de la intención del emisor
Mensaje	No lo considera	No lo considera	La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje verbal o no verbal	Debe corresponderle el medio usado

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la comunicación existe un proceso presente descrito en el cuadro N°3, ahora, las organizaciones en ocasiones se centra solo en la emisión y recepción del mensaje, y no se presta atención a la interpretación del mensaje mismo de los receptores, a la retroalimentación del receptor que es una píldora poderosa dentro de las organizaciones, y por último el ruido, que está presente en todo momento y distorsiona el mensaje generando fallas e inconvenientes en las organizaciones que puede afectar en todos los niveles.

3.2 Dimensiones de la Comunicación efectiva.

Un proceso de comunicación efectiva en las organizaciones, debe caracterizarse por mostrar efectividad a partir de la claridad de información en la interacción líder y trabajador. Entre las dimensiones más conocidas encontramos, la efectividad, la fluidez, el uso adecuado de los canales de comunicación y la asertividad.

- Dimensión Efectividad: La efectividad en la comunicación es fundamental en las organizaciones, la presencia de comunicación clara y eficiente promueve la cohesión, la toma de decisiones y fortalece las relaciones interpersonales, según Moreno (2009)

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito (p.13)

Estableciendo la incidencia de la efectividad en las comunicaciones internas en las organizaciones, para la comprensión plena del mensaje y para encausar los esfuerzos al logro de objetivos, de aquí surge la necesidad de comunicar, para ello debe emplearse el lenguaje pertinente y claro. Según Montolio y Tascon (2020:38) “El propósito del lenguaje claro es transmitir información de manera fácil e inequívoca. No debe confundirse con un estilo simplista y condescendiente”. Nos direccionamos en que esta dimensión, la claridad del mensaje es la principal forma de comunicar eficientemente. Para el mismo autor (ob.cit:14) “La claridad de los mensajes no supone una simplificación de los contenidos, ni una subestimación del receptor. Por el contrario, está vinculada con la efectividad de los mensajes”

Concluimos en que la claridad es un factor crítico de la comunicación, cuando un mensaje es claro, es transparente, se adecua al receptor, se adapta a los canales, es directo y no genera malentendido. En las organizaciones hay claridad, cuando todos sus integrantes se posicionan en un nivel de comprensión y entendimiento, lo que facilita una comunicación de alto nivel.

- **Dimensión Fluidez:** La fluidez es la habilidad de mantener una comunicación aunque no sea de manera correcta en cuanto a su expresión oral, pronunciación o entonación. Según González (2002) menciona que la fluidez es:

Hablar con fluidez es expresarse con facilidad. Cada palabra tiene su origen en la anterior y dará como resultado otra que surgirá espontáneamente. Las palabras se irán apoyando una a otra reforzándose, complementándose, agrandándose. La fluidez hace bellas y precisa la expresión oral. La fluidez demuestra conocimiento y dominio de la lengua. (p. 197).

La fluidez es una habilidad para adecuar el discurso al momento de transmitir el mensaje de una manera precisa al momento de expresar con un lenguaje determinado. Según Merjura (2007:8) "La fluidez verbal se refiere a la cantidad de información por unidades de medidas, que un hablante es capaz de emitir cuando produce un discurso". Al transmitir el mensaje, la coherencia, el flujo, las pausas, la velocidad y el tono, son esenciales no solo para comunicar mejor, otro aspecto positivo es el impacto que este puede dejar, un mensaje no es una línea monótona es una curva significado que debemos otorgarle.

- **Dimensión Canales de Comunicación:** Es un medio para enviar un mensaje, por lo que se sabe que será este camino por el cual el receptor tendrá que dirigir un mensaje en concreto al emisor o viceversa. Según Varona. (2008) menciona el medio o la canal de comunicación, es:

Los medios o canales de comunicación que tanto empleados como superiores usa en el trabajo son mucho, entre ellos resaltamos los siguientes: a) el teléfono, B) cara a cara, c) por escrito, d) fuera del trabajo, e) usando el orden de los niveles jerárquicos. (p. 82)

De acuerdo a lo anterior, los medios o canal de comunicación son efectivos en la empresa, ya que los mensajes pueden ser enviados a los trabajadores o superiores de manera eficaz. Por lo tanto Varona (2008:79) señala en la empresa "el medio o canal que usamos para comunicarnos es un uno de los factores más importantes del éxito de la comunicación".

Para una comunicación el mensaje debe llegar correctamente al receptor, seleccionar el canal de comunicación adecuado es un factor muy importante, para Boland; Carro; Stancatti; Gismano y Banchieri (2007:85) "La selección del canal de comunicación adecuado puede tener importantes consecuencias sobre la eficacia de la comunicación y depende del tipo de mensaje a comunicar". La elección es un factor crucial al comunicar, como se estableció en el Modelo SMCR, todo depende del receptor sobre sus necesidades y habilidades de dedicación, se tiene gran cantidad de medio y canales, para el caso de estudio, la comunicación virtual, la compunción presencial, la comunicación verbal y la no verbal son los más empleados en las organizaciones.

- Dimensión Asertividad: desempeña un papel en la comunicación efectiva dentro de las organizaciones, promueve una mejor comunicación, se genera un ambiente de trabajo cortés, para abordar de manera eficaz conflictos, y desde la confianza a la retroalimentación abierta. La asertividad es un factor que Según Nancy. (2009:36) “ juega un papel importante en las interacciones grupales, ya que constituye una habilidad o destreza a la hora de emitir opiniones y en los procesos de influencia grupal”

La asertividad es una gran habilidad que, si se aprovecha, para la planeación estratégica u toma de decisiones permite gestionar las percepciones de los otros, sin socavar o inmiscuir en las opiniones otros, así logrando recepcionar los mejores aportes para tomar la decisión más óptima y completa.

Al respecto Caballo (1983:58) cita: “dice que el individuo asertivo actúa, sin pensar. Es directo. Cuando se enfrenta a un problema, de inmediato una decisión constructiva...Toma decisiones rápidas y le gusta la responsabilidad” (Salter, A. 1949). Este enfoque espontáneo y volátil de la persona asertiva no es el apropiado para nuestro estudio, pero el enfoque de afrontar los inconvenientes de frente es el ideal. En cuanto a la toma de decisiones, señala Hartmut (2017)

...como gerente y coach en la formación de directivos, afirmó que la decisión es la alternativa adecuada y concluyente de la forma cómo se va a lograr algo. Es decir, al tomar una decisión, la persona hace uso de su libre albedrío con el propósito de lograr sus objetivos de la forma más factible (p. 69)

Además, el mismo autor (ob.cit:22) menciona: “las decisiones son tomadas con mayor exactitud si se tienen los objetivos claros, de lo contrario, todo resultará revuelto”. Esto determinará la factibilidad de las decisiones. Aporta que la asertividad es una habilidad que los gerentes, encargados y supervisores deben aspirar, como se mencionó en un inicio, los efectos positivos sobre el ambiente de trabajo, generando confianza de los contribuidores para su libre expresión desde el respeto, mejoras en el flujo de comunicación, sentirse escuchado y tomados en cuenta, mejora la moral e integración de los trabajadores y por último, la asertividad contribuye a la toma de decisiones de manera proactiva y evitar conflictos.

A continuación mostramos la siguiente figura en la que se observan las dimensiones de la comunicación efectiva en el contexto organizacional:



Figura N°7. Dimensiones de la Comunicación Efectiva

Fuente: Elaboración propia (2023)

La comunicación desempeña un papel fundamental en el ambiente laboral, ya que actúa como el tejido conectivo que une a los trabajadores, equipo y departamentos en una organización. Un flujo efectivo de información y mensajes claros y transparentes en el lugar de trabajo es esencial para el éxito y productividad. Una comunicación eficaz, promueve la cohesión, la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo. Una comunicación solida es una fuerza impulsora clave en la construcción de una cultura organizacional saludable.

3.2.1. La Comunicación como competencia organizacional.

En las organizaciones se relacionan e integran los individuos en relaciones interpersonales de trabajo en su día a día, donde hacen uso de habilidades y conocimientos para realizar sus actividades laborales cotidianas, para las organizaciones un elemento fundamental que debe perdurar, y no solo eso, instruir en todo los integrantes de la organización es la competencia de la comunicación, Scott (2015) indica que:

En el mundo laboral y en la vida pública se valoran mucho las habilidades comunicativas sólidas, incluida la capacidad de articular ideas de manera clara y convincente tanto oralmente como por escrito, expresar opiniones, comunicar instrucciones congruentes y motivar a los demás a través de la palabra (p, 5) (NEA,2010)

Siendo fundamental no solo en lo laboral, también para nuestra vida personal y convivencia con otras personas, Scott (2015:6) dice que: “Según afirman las personas expertas, la coordinación y la colaboración también serán competencias fundamentales para una participación productiva en la sociedad del siglo XXI” (Redecker et al., 2011).

La comunicación como competencia debe tener un paso asegurado en las organizaciones, donde estas deban captar a los sujetos con esta gran características y que se amolde a sus valores, y también a la generación de contenido para formar nuevos comunicadores, no es una plenamente innata, por ello desarrollar esta competencia una gran ventaja y un desafío que las organizaciones deben afrontar de frente

4. Tipos de Comunicación

4.1. Comunicación formal e informal

Sin una buena comunicación en la empresa es casi imposible la tarea de gestionar adecuadamente el funcionamiento de esta, por ello para transferir información se recurre a

medios formales, y dentro de ellas desprende los fenómenos no formales, según Lacasa (2011) menciona la comunicación formal:

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. (p. 46)

En este orden de ideas, Lacasa (2011) señala la comunicación informal:

Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. (p. 47)

Es importante entender la diferencia entre la comunicación formal e informal, es el nivel de credibilidad y confiabilidad, según Neyra y Argüello (2015) menciona que:

La comunicación formal: la comunicación formal fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontalmente entre personas del mismo rango. La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa

La comunicación informal: la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización (p. 6)

La comunicación informal, se le suele dar una confiabilidad, credibilidad e importancia que no amerita, debido a su naturaleza transcendental por sobre lo que es la verdad, al contrario de la comunicación informal, es emitida a un público en específico a través de canales establecidos, esta contiene información de valor, y tiene un componente de retroalimentación para la mejora dentro de la organización.

En este sentido, señala Carrillo y Rodrigo (2012) menciona como es la comunicación formal y la comunicación informal:

Comunicación Formal: es el intercambio de información que se da dentro los integrantes de una organización, por los mecanismos y reglas establecidos y de acuerdo al nivel jerárquico existente en la estructura formal, con el fin de realizarlas actividades asignadas de acuerdo a los objetivos de la empresa. (p. 25)

Encontramos que Carrillo y Rodrigo (2012) describen que la comunicación formal es:

Comunicación Informal: es el intercambio de información que se da dentro de los integrantes de una organización de forma espontánea, independientemente de los puestos o niveles jerárquicos establecidos por la estructura formal y sin seguir ninguna clase de procedimientos o normas. Puede tener o no relación con actividades laborales y se da en forma de conversaciones informales, comentarios, rumores o anécdotas de las personas. Es muy difícil de controlar". (p. 26)

A continuación se mostraran las diferencias sobre Carrillo y Rodrigo (2012), Lacasa (2011) y Neyra y Argüello (2015)

Cuadro N°4. Diferencias entre la Comunicación Formal e Informal

	Lacasa (2011)	Neyra y Argüello (2015)	Carrillo y Rodrigo (2012)
	DIFERENCIAS		
Comunicación Formal	El mensaje surge en un nivel jerárquico alto	La comunicación fluye por canales establecidos	Intercambio de información por mecanismos establecidos
Comunicación Informal	Fuente del mensaje de origen desconocido	Fluye sin canales establecidos. Se le da alto nivel de credibilidad cuando no lo tiene,	Intercambio de información espontánea, sin relación a las actividades laborales

Fuente: Blanco; Peñaloza, y Yucci (2023)

Estos autores coinciden que la comunicación formal debe darse por canales establecidos por la organización para comunicarse, y a su vez que la comunicación informal no está relacionada con actividades laborales.

La comunicación formal es un elemento que toda organización debe preservar y perseverar en que sea usada, la información de valor y utilidad para realizar los objetivos y metas organizacionales debe ser replegada por canales de comunicación al que todos tengan acceso, y que la fuente sea de alta confianza y validez debe originarse en altos niveles jerárquicos, como gerentes u directores.

En este mismo orden de idea, lo antes mencionado por los autores es necesario enfatizar que para transmitir información por medios de comunicación se deben tener ciertas habilidades que permitan el flujo de información de forma efectiva, sin que el nivel jerárquico se sienta presionado, obligado a recibir información sin solicitar explicaciones adicionales debido a que esta situación frenaría la comunicación que es transmitir información para que pueda ser comprometida y dar paso al proceso de retroalimentación.

4.2 Comunicación verbal y no verbal

En la tarea de comunicar existen dos maneras, palabra escrita o palabra hablada, en el segundo caso otro factor interviene allí, conocido como la comunicación no verbal, gestos, expresiones, etc. Estos son parte esencial del mensaje, suele suceder que el mensaje expresa una cosa pero los gestos denotan otra cosa.

Por ello la comunicación verbal y no verbal, según Andrade (2005:19) “La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados”, igualmente, (ob.Cit) nos menciona la comunicación no verbal como: “...la que se da a través de la diferencia de categorías que conforman el lenguaje corporal, así como de los aspectos no lingüísticos de discurso”

Se acentúa la importancia de las palabras en la comunicación, para Báez (2000:4) "Una buena parte nuestras interacciones se realiza a través de la palabras. Cuando hablamos usamos palabras. Cuando escribimos usamos palabras. Las dos son forma de comunicación verbal". Para Báez C. (2000) la comunicación no verbal:

...se basa en analogías, en semejanzas, y por esto mismo permito lenguaje más universal. Las emociones básicas de dolor, alegría, miedo, pueden ser reconocidas por los gestos en casi todas las sociedades. Lo que puede cambiar es el motivo o el contexto en que se produce dicha emociones. (p. 11)

Los autores anteriores coinciden en que la comunicación no verbal es un lenguaje universal y que es difícil ocultar nuestras intenciones al emplearla, por su contraparte la comunicación verbal contiene dos elementos constantes; un código y un medio. En este orden de ideas encontramos que Hernández (2014) en el contexto de la comunicación verbal y la comunicación no verbal, considera que:

La comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de las palabras; los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras pero que son comunicación no verbal". (p. 2)

Se comprende que según la autora la comunicación no verbal Hernández (2014:11)"son aquellas señas o señales vinculadas a lo que se busca comunicar y que no son expresadas de forma u oral". De manera que, la comunicación verbal y no verbal obedece al uso de los canales formales e informales de comunicación, como el correo o datos suministrados entre grupos de compañeros de trabajo. Existe comunicación verbal y no verbal, dependiendo del tipo de canal utilizado para impartir los datos entre los miembros de la organización. Por lo tanto, la comunicación no verbal siempre será importante para comunicarnos, ya sea de manera gestual o complementada con el lenguaje verbal.

4.3. Comunicación Presencial y Virtual

La comunicación presencial o también llamada comunicación cara a cara, es una forma de comunicación usual para dar información, donde quienes las llevan a cabo debe estar preparados para realizarlo, por otro lado, la comunicación virtual también llamada a comunicación distancia, un método que la sociedad a través de la evolución de los medios de comunicación y avances tecnológicos han logrado que la palabra hablada o escrita se manifieste de otras maneras. Rizo (2009) define la naturaleza de la comunican presencial:

La comunicación interpersonal se define como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales (p. 4)

Por este lado Hodgetts y Altman (1992:341) expone que la comunicación cara a cara es un “....sistema permite que el individuo vea a la persona y observe cómo reacciona al mensaje. En particular, ambas partes están en posición de obtener indicios no verbales que les proporcionen una retroalimentación útil para regular su interacción”

Por ultimo Davis (2010) la comunicación cara a cara se vincula a niveles, en los siguientes términos:

Cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente en varios niveles, consciente o inconscientemente, y emplean para ello todos los sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato. Luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de codificación, que algunas veces llamamos “el sexto sentido”: la intuición. (p.7)

La comunicación cara a cara es valiosa en la comunicación por su capacidad de transmitir información, fortalecer relaciones y resolver conflictos de manera directa y eficiente. Este tipo de comunicación en las organizaciones contiene unas bondades sobre otros canales de comunicación, contiene claridad, que permite una comunicación clara por la presencia de señales

no verbales que ayudan a interpretar el mensaje, se da la empatía, permite una comprensión más profunda y conexión con los participantes de la conversación, es rápida, es más rápida en escenarios de discusiones o decisiones importantes, también es la resolución de conflictos, ya que se puede abordar las preocupaciones y el problema de manera directa, y por último, la retroalimentación, donde el Feedback es inmediato, lo que es útil en situaciones de aprendizaje o de trabajo en equipo. La comunicación contiene unas virtudes mejoras para la compenetración e integración con los sujetos de nuestro entorno

Un enfoque distinto de la comunicación cara a cara es la comunicación virtual es un elemento propio de la modernidad, en la actualidad las organizaciones integran de manera natural la comunicaciones virtuales en sus actividades de cualquier índole, al respecto Araya y Criado (2004).

Las TIC (tecnologías de información y comunicación) facilita el desarrollo e implementación de tecnología que ayuda a aumentar la eficacia de las comunicaciones, costes y la coordinación interna y servicio al cliente. Facilitando la integración de los que usan de ella, y la versatilidad de interacción en distintos niveles jerárquicos, y geográficos (p.43)

En este orden de ideas encontramos que Maza (2019:11) “Las herramientas de comunicación virtual ayudan a las organizaciones a tener mayor transparencia y productividad, ya que son esenciales para la divulgación de proyectos, metas y estrategias. Además, son esenciales para lograr mediciones acertadas sobre el clima laboral” la autora relata la contribución que tiene esta comunicación en las organizaciones.

Al propósito, Ruiz (2020) habla en profundidad del aporte de los canales digitales de comunicación, expresa que:

Se comprende que la comunicación virtual aporta beneficios en la comunicación interna superando barreras como tiempo y espacio. Contribuyendo a la comunicación bidireccional, y es una oportunidad de ahorros de materiales impresos papel, además de favorecer la interacción entre los distintos niveles jerárquicos. (p. 29)

En las organizaciones la comunicación se emplea canales de comunicación para comunicarnos, para diseminar información, establecer tareas y normas de convivencia entre otros, se recurre al internet, chats, correos, llamadas, conversaciones interpersonales. Por ello, la utilización de comunicación virtual que incluye elementos de interacción física cero con el emisor u receptor, son los conocidos canales virtuales que representan para las organizaciones de gran ayuda para transmitir información de manera rápida e inmediata, por otro lado la comunicación presencial es lo opuesto, interacción total, una forma de comunicación tradicional, cara a cara, que tiene una serie de ventajas de su contraparte, permitiendo conocer el impacto de la información en los receptores.

4.4. *Comunicación Oral y Escrita*

Si ahondamos en la comunicación verbal esta se da de dos maneras, palabra escrita y palabra hablada, y estos se muestran en la cotidianidad laboral de distintas maneras. De acuerdo a Teresa y Hernández (2000:198) “La comunicación palabra escrita, se presenta a través de documentos, cartas, memorándum, informes, telegramas, periódicos, revista, folletos, carteles”.

Pérez; Pérez; González, y, Bravo (2013:134) detalla el concepto de comunicación escrita como: “En el contexto empresarial.... Es el tipo de comunicación por excelencia en este ámbito, ya que permite dejar constancia del tema reflejado por escrito, además de ser el método obligatorio, legalmente, para comunicar determinadas cuestiones”, donde esta se convierte en el método ideal para que la información perdure.

Y por último, Robbins. (2004:287) dice que: “La comunicación escrita son tales como correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos”.

Lo contrario a la comunicación escrita para este ejercicio es la comunicación oral, Pérez; Pérez; González, y, Bravo (2013) es:

Cuando hablamos de expresión por comunicación oral. Lo más relevante es el medio o canal por el que se transmite: la palabra hablada. En la comunicación oral se suele utilizar el término interlocutores para referirse a los emisores y los receptores de la comunicación (p, 90)

Robbins (2004) define la comunicación oral como:

El principal medio para transmitir el mensaje es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. (p. 289)

Para Mendoza y Azurrin (2020:13) “La comunicación oral puede ser comprendida como un proceso de interacción social. Mediante el cual se expresa el sentir y el pensar, utilizando enunciados, gestos y movimientos”. En las organizaciones, la comunicación oral y escrita son necesarios y fundamentales, cuando queremos que una información perdure y valga de apoyo a otros, se recurre a métodos escritos, mensajes, chats, notas, pero para información de nivel estratégico u operativo se recurren a métodos formales de comunicación escritos, memorándum, circulares, e informes, sin embargo el método natural para comunicar algo, es la comunicación oral, la palabra hablada, que tiene una connotación diferente a la escrita como las reuniones, discursos, etc., Pero ambas de formas de comunicación son necesarias y se complementan mutuamente para dar a entender y comprender una información

A continuación se mencionan la idea en común sobre lo mencionado por Teresa y Hernández (2000), Mendoza y Azurrin (2020), Pérez y otros (2013) y Robbins (2004).

Cuadro N°5. Elementos en común sobre la Comunicación Oral y Escrita

	Teresa y Hernández (2000)	Mendoza y Azurrin (2020)	Pérez y otros (2013)	Robbins (2004)
Comunicación Oral	No lo considera	Se expresa el sentir y el pensar en las interacciones sociales	Ventajas en la retroalimentación y velocidad comunicativa	Su importancia radica en el medio o canal por el cual se emplea
Comunicación Escrita	Se da través de documentos, cartas, memorándum, informes, folletos, carretes, periódicos, telegramas, etc.	No lo considera	Comunicación por excelencia que perdura en el tiempo	Cualquier método de transmisión escrito

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

5. *Estilos de comunicación y conducta*

La comunicación se da en toda interacción en la que dos más sujetos participan, y de estas surgen las distintas formas de expresarnos lo que se traduce en formas de comunicación variadas, en los espacios de trabajo organizacional este fenómeno pasa igualmente, y dependiendo del ambiente y los factores surgen diferentes estilos de comunicación.

Los estilos de comunicación que están presente en la sociedad son innumerables, donde la forma del ser del individuo influye en la forma en cómo se comunica, Castanyer (2010) expone las personalidades y conductas de las personas en tres grupos:

La persona Sumisa: (ob.Cit:28), “no defiende los derechos e intereses personales. Respeta a los demás, pero no se respeta a sí mismo”. La persona Agresiva: (ob.Cit:30), “defiende en exceso los derechos e intereses personales, sin tener en cuenta a los demás: A Veces, no los tiene realmente en cuenta, otras, carece de habilidades para afrontar ciertas situaciones. Además, la persona Asertiva: (ob.Cit:36), “conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a ganar sino a llegar a un acuerdo”

Cada persona es única y puede identificarse con una personalidad u otra, sin embargo, la comunicación efectiva debe fluir de manera clara y asertiva, cada uno debe alinearse al sistema de comunicación de la organización.

En este sentido, Teresa y Hernández (2000) consideran que existen 3 tipos de individuos:

- Persona Sumisa: una persona que tiene este estilo es aquella que deja de defender sus derechos, o lo hace de modo que los demás puedan fácilmente ignorarlos, expresan sus pensamientos, sentimientos, y creencias de manera retraída, cauta o con disculpas.
- Persona Agresiva: defiende sus propios derechos en una forma que viola los derechos de otra persona, expresa sus pensamientos, sentimientos y creencia de forma inadecuadas, aun cuando honestamente cree que su punto de vista es correcto
- Persona Asertiva: defiende sus derechos sin violar los derechos de los demás. Esta conductaxpresión honesta, abierta y directa a su punto de vista, a la vez que se manifiesta una comprensión de la posición de la otra persona. (p. 200)

A continuación se mencionan similitudes en común sobre lo mencionado por Castanyer (2010) y, Teresa y Hernández (2000).

Cuadro N°6. Comunicación y la Conducta

	Castanyer (2010)	Teresa y Hernández (2000)
Sumisa	No defiende sus derechos, respeta a otros pero no a si mismo	Sujeto cauto, y deja de defender sus derechos
Agresiva	Defiende sus derechos en exceso, carece de cierta habilidades para abordar situaciones	Defiende sus derechos en forma que viola los derechos de otros
Asertiva	Defiende sus derechos respetando a otros, dispuesto a llegar a un acuerdo	Comprensiva y abierta, defiende sin violar los derechos de otros

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2003)

Cada persona tiene personalidad que los hace único, y en donde cada una expresa según su personalidad, actitudes y experiencias, lo cual que influye en cómo se relacionan con los demás. En las organizaciones la comunicación es la herramienta para la gestión de personal, la mayoría de directrices vienen dadas desde la alta gerencia y se repliega por todos los departamentos. Los líderes deben recurrir a estilos de comunicación distinto para asegurar la comunicación efectiva y la toma de decisiones asertivas.

En las organizaciones para la gestión adecuada, la comunicación es un factor clave por ello no debemos depender de un estilo de comunicación para hacerlo. La comunicación debe ser abierta, participativa y asertiva.

La comunicación abierta, es según Rodríguez (2008:249) “el medio básico para que un equipo funciones. La existencia de un ambiente de relación y comunicación abierta hace que los miembros se sientan libres a la hora de expresar opiniones, pensamiento y sentimientos”. Donde existe una relación mutua donde la gerencia y subordinado intercambia información y opinión libremente.

La comunicación participativa, es según Pereira (2003:234) “una actividad planificada, basada por un lado en los procesos participativos, y por otro, en los medios y la comunicación interpersonal que facilitan el dialogo entre las diferentes partes interesadas, alrededor de un problema o una meta”. Es decir, esta consiste en una relación bilateral de interesados para la toma decisiones y cumplir objetivos establecidos.

Desde un contexto asertivo la comunicación, de acuerdo a Lemes; Barrientos y Cordero (2020:151) estratégicamente” ha sido y seguirá siendo un pilar para los gerentes, líderes o directores en una organización. Su principal función está fundada en mantener el equilibrio informacional en todos los niveles de la empresa”. Implica que los gerentes brindan apoyo y constante orientación a sus subordinados expresándose de manera clara, honesta y sin agredir, con el fin de comunicar y apoyar a su equipo para enfrentar desafíos y a lograr los objetivos

En la gestión de personal, en sus interacciones se deben utilizar diferentes estilos de comunicación para lograr una comunicación clara y efectiva, donde las organizaciones emplean el estilo de comunicación adecuado para cada situación, los supervisores pueden motivar y comprometer a sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización.

6. Planificación Estratégica y La Comunicación Efectiva.

Para gerenciar una organización, la planificación estratégica es esencial, para ello la comunicación es vital, gracias a estas, se puede ser certeros y tropicalizar las actividades a los trabajadores. De acuerdo a D'Aprix (2000).

La comunicación estratégica les permite a los líderes presentar una visión de la organización con un propósito, que todos pueden aceptar o rechazar. Si la lógica se impone y los mensajes son verdaderos –por cierto dos cualidades críticas- la comunicación es a la vez útil y tranquilizadora, aunque las noticias sean malas, por lo que este tipo de comunicación hace más que ninguna otra cosa es dejarle claro a la gente que la conducción y entiende y está actuando de acuerdo de acuerdo a sus responsabilidades, anticipando problemas y necesidades, y actuando con relación a ellas. (p. 81)

Desde este contexto gerencial, en toda organización la comunicación efectiva es el canal de una Planificación Estratégica exitosa, Rey (2016) cita sobre la planificación estratégica diciendo que:

En total acuerdo con Koontz y Weihrich, 1994, advierten que la planificación estratégica es engañosamente sencilla, porque analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión; sin embargo, la realidad es que se trata de un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (p. 28) (Rey, N y Delgado, Y.1998)

En la medida que la gerencia domina la información necesaria suministrada por la comunicación con sus trabajadores, en esa medida presentara estrategias alineadas a la misión y objetivos organizacionales. Para González y Rodríguez (2019)

La planeación estratégica es un proceso explícito para determinar los objetivos de largo plazo, para generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan; aun así, la planeación está basada en la experiencia y conocimiento que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño (p.7)

La planeación estratégica de acuerdo a Chiavenato (2017:18) “es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo”. Alinear a las personas representa una estrategia vital y la comunicación representa el medio para alcanzarlo, a continuación se muestra el proceso de planificación estratégica:

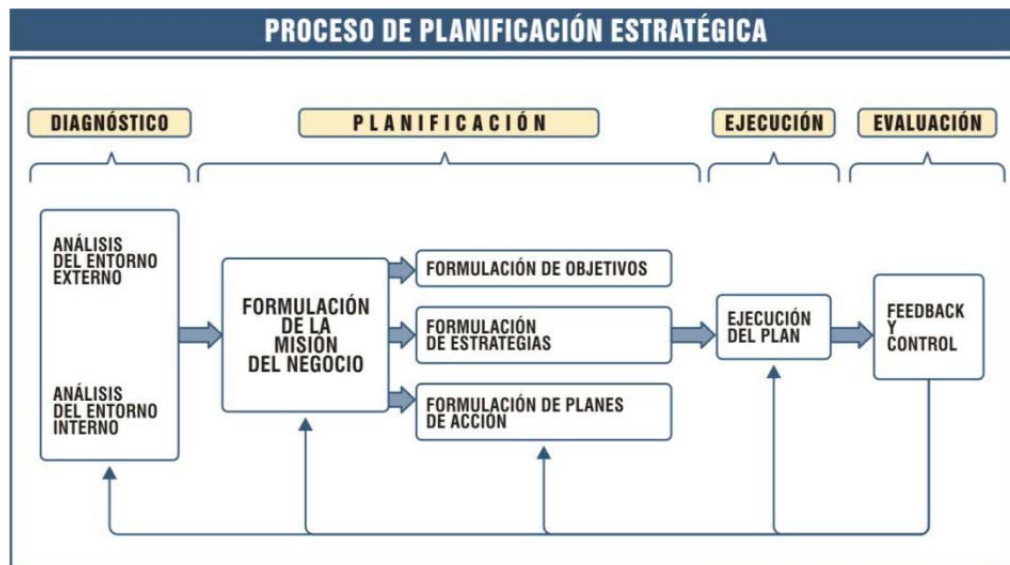


Figura N°8. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Rey (2011) a partir de Fred David (1990)

La planificación estratégica es una herramienta de utilidad para llevar los objetivos a otro nivel, ser más eficaces y eficientes con su aplicación, función necesaria para mantenerse en el mercado, antes se mencionó el tropicalizar la información, la información que se manipula en altos niveles administrativos no siempre es de gran aceptación para los son objetos de las mismas, por ello los gerentes y supervisores que transmiten tareas y objetivos al resto de la cadena organizacional deben simplificar, la información parezca que esta se lleve a cabo como fue planeado. Para el área de ventas la planificación estratégica representa una ventaja para la formulación de estrategias y aplicación de las mismas.

6.1 La Comunicación y la Toma de Decisiones.

Tomar decisiones estratégicas es una capacidad gerencial que involucra a supervisores y todos los miembros de la organización en su cotidianidad. Elegir o generar estrategias o alternativas –adecuadas a cada situación que se les presente es una habilidad. Para Quintero (2013:95) “El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos. De las elecciones llevadas a cabo, se hacen derivar acciones más o menos vinculantes para la organización y el conjunto de actores que en ella participan”. El proceso de comunicación y cada elemento que lo compone es esencial para el flujo de información que la organización requiere en el marco de sus objetivos.

La gerencia sobre la base de la información obtenida a través de canales de comunicación efectivos, desarrolla matrices de análisis entre ellas la matriz DOFA, la cual es una herramienta de apoyo múltiple, aplicable a la toma de una decisión, regeneración de ideas, factibilidad de propuestas, entre otras, para Rey (2016:89) “es una herramienta muy útil porque permite analizar toda la información que se posea sobre una institución o área funcional, evaluando tanto los aspectos internos, es decir sus fortalezas y debilidades, como los externos, representados por las oportunidades y amenazas del entorno.

El análisis FODA es para Talancón (2006:2) “una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”. Es considerada una de las herramientas más útiles y sencilla para analizar información recibida y tomar decisiones estratégicas. A continuación se muestra un ejemplo de su aplicación.

MATRIZ DOFA ÁREA: “X”	FORTALEZAS F1... F2... Fn... /	DEBILIDADES D1... D2... Dn... /
	OPORTUNIDADES O1... O2... On... /	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
	AMENAZAS A1... A2... An... /	ESTRATEGIAS DO Aprovechar oportunidades superando debilidades o haciéndolas más relevantes
	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DO Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Figura N°9. Matriz DOFA

Fuente: Rey (2011) a partir de Fred David (1990)

La información analizada permite estudiar decisiones, y proyectos. Así como conocer a través del análisis e impacto, las debilidades y fortalezas que aporta la información recibida por

el emisor, y da a conocer las potenciales amenazas y oportunidades que giran alrededor de esta misma.

6.2. Impacto de la Comunicación Efectiva

Para Aguado (2013) la comunicación aporta de sobre manera cuando se trabaja y se aplica de manera correcta, y establece los siguientes beneficios de la comunicación:

:

- Crea una entidad transparente, de confianza, que otorgue seguridad a los grupos de interés acerca de su actividad, sus intenciones, su modo de proceder, etc.
 - Permite la canalización, obtención y recepción de toda información relevante para la organización y sus miembros.
 - A este respecto, mejora el trabajo en equipo, en tanto facilitan la recogida y la puesta a disposición de la documentación relevante en la organización.
 - Optimiza la toma de decisiones debido al aumento de la información recogida.
 - Crea un sentimiento de pertenencia y de vinculación con la empresa al permitir conocimiento de sus decisiones, sus proyectos, su visión, etc.
 - Aumenta la motivación de la plantilla y, con ella, su participación.
 - Favorece la cohesión de los grupos de trabajo para trabajar al unísono en pro de los objetivos de la empresa.
 - Eleva la eficiencia individual de cada trabajador (y por lo tanto también de la empresa en su conjunto) al darle formación e información acerca de la dirección en la que ha de trabajar para cumplir su misión así como al poner a su disposición toda la información o documentación relevante para el desempeño de sus funciones.
 - Disminuye los costes y los tiempos de búsqueda y recopilación de información. Es mucho más rápido saber cómo y qué hacer en nuestro puesto de trabajo.
 - Adecuadamente desplegada, evita la propagación de rumores y la generación de malos entendido y conflictos.
 - Supone un ahorro de costes especialmente derivado de la optimización de los tiempos empleados para transmitir información.
 - Ayuda a generar una imagen externa positiva, creando un "efecto contagio" en su entorno.
 - Imprescindible durante los procesos de cambio para que sea entendido y aceptados.
 - Influye en el desarrollo y en la transmisión de la cultura organizacional.
- (p. 14)

Se ha profundizado lo extenso y complejo que concierne al acto de comunicar, a pesar de ser un acto sencillo, tiene un poder grande. Hoy en día gracias a la tecnología la comunicación tiene muchas aplicaciones y medios distintos, pero su esencia natural la conserva, expresar una realidad. Las organizaciones deben ver la comunicación como una herramienta de gestión, que sea parte de la esencia natural en todos sus trabajadores, ya se observó algunos de sus beneficios en el área laboral, no aceptar que la comunicación es fundamental, el progreso no será sencillo, dominar la comunicación no es tarea fácil, pero para la mejora y para el logro de los objetivos la comunicación es base del éxito

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la presente investigación es descriptiva, debido a que describe de manera ordenada y sistematizada el fenómeno de estudio, otorgando una visión detallada el objeto de investigación. Teniendo en cuenta lo que expone Delgado de Smith (2008:249) las investigaciones de tipo descriptivas “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”. En el caso particular trata de realizar una investigación desde este enfoque que pueda resaltar los elementos que acompaña la comunicación organizacional.

Población

En la presente investigación la población estuvo representada por trabajadores del área de ventas, de quienes se obtuvo la información necesaria para este estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (1991:262) la “Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. Muchos investigadores no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente a la población”.

La población estuvo representada por 35 trabajadores de una organización encargada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor. Esta muestra representa el universo de la población estudiada. A continuación se presenta la distribución de la misma, la tabla N°1

Tabla N°1. Distribución de la Muestra

Departamento	Representantes de Ventas
Ventas	35
TOTAL	35

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Resulta importante, en toda investigación establecer y describir cuales sean las técnicas e instrumentos a utilizar para extraer los datos necesarios en la investigación, la recolección de datos hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de la información necesaria para el estudio. Para la recolección de datos que dan respuesta a los objetivos planteados se utilizan las siguientes técnicas:

Encuesta

Se escogió la encuesta como técnica más eficaz para la presente investigación, la cual permite dar respuesta a los objetivos. Arias (2012:72) define la encuesta como “una técnicas que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de los mismo, o relación con el tema en particular”. -Es una técnica de recolección de datos que permite obtener objetivamente datos relevantes acerca del tema de la comunicación, contribuyendo al logro de los objetivos planteados en la investigación.

El cuestionario, es el instrumento que se utilizó para la ejecución de la encuesta, según Arias (2012)

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita de mediante un instrumento o formato en papel contenido de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionarios auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74)

Por lo tanto, se puede decir que el cuestionario es un conjunto de pregunta o interrogante condicionado a dar respuesta a los objetivos de la investigación, lo cual permite conocer y obtener mayor información posible acerca del tema de estudio.

En este sentido, se utiliza la encuesta como técnica de investigación a través de un cuestionario, los cuales serán elementos esenciales para la resolución de los objetivos de la investigación.

Validación y Confiabilidad del Instrumento.

En la presente investigación para verificar que los instrumentos midan los aspectos relativos a la variable se estima su validez. La cual se determina mediante el juicio de expertos vinculados con el tema de investigación. De acuerdo a Aroca (1999) consiste en:

...seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga). Quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems y de que los mismos se adecuen directamente con cada uno de los objetivos de la investigación propuestos (p. 269)

Según Hernández; Fernández y Baptista (2002:58) este juicio de experto define “El grado en la calificación o resultado del instrumento debe realmente reflejar lo que está midiendo”. La validez del instrumento de recolección de datos se determina a través del proceso de validación del contenido a través de tres (3) Jueces, expertos en el tema. Estos jueces son profesionales en el área de Relaciones Industriales los cuales analizaron y apreciaron si los ítems conllevan al logro de los objetivos emitiendo su opinión para hacer efectivo este proceso.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, sobre lo que Palella y Martins (2003) señalan:

La confiabilidad es definida como la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la

desviación producida por los errores causales. Además la precisión de una medida es lo que asegura su rentabilidad (si se repite siempre da el mismo resultado). (p.150).

En la presente investigación, la confiabilidad se calculó aplicando el método de Alfa de Cronbach, por medio de la fórmula que se presenta de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Dónde:

1. n= Número ítems de cada escala
2. n-1= Número ítems de cada escala menos 1
3. Si² = Sumatoria de la Varianza de los ítems
4. St² = Varianza de todas las escalas.

Según Silva y Brain (2006) menciona:

Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja reside en que no es necesario dividir de dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p 90)

El cuestionario, aplicado a los representantes de ventas en una organización encargada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor., dio como resultado un 96% de confiabilidad a razón de las respuestas dadas a dicho cuestionario (ver anexo B) demostrando la aplicación del Coeficiente de Cronbach, así:

$$\alpha = \frac{19}{19-1} \left[1 - \frac{15.51}{179.69} \right] = 0.96$$

Este resultado indica que el instrumento es de confiabilidad aceptada con un rango de “Muy alto” en un rango de 0.81-1, admitiendo que puede ser aplicado a la muestra del estudio

para recopilar los datos necesarios y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, de acuerdo a los valores contemplados en la siguiente escala.

Tabla N°2. Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.81-1	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media
0.21-0.40	Baja
0-0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Palella y Martins (2003)

Estrategia Metodológica

La investigación utilizó la elaboración del cuadro técnico metodológico u operacionalización de las variables. El cual según Hurtado y Toro (2005)

...busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. Este proceso se denomina operacionalización de los objetivos o de las hipótesis. (p. 118)

Se debe hacer énfasis en que este proceso es importante y tiene que seguirse para cada uno de los objetivos específicos, con el fin de elaborar los ítems que deberán incluirse en los instrumentos de recolección de datos, y forma parte del proceso de fragmentación de la realidad propio de la lógica analítica del método hipotético-deductivo. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico desarrollado en la presente investigación.

Cuadro N°7. Operacionalización de Variables

Objetivo General Analizar las dimensiones de la comunicación presente en una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor,							
Objetivo Especifico - Describir las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas - Identificar fortalezas y debilidades presentes en las dimensiones que caracterizan el proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas. - Señalar estrategias para potenciar la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.							
Objetivos específicos	Variable	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumentos	Fuente
Describir las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.	Comunicación	Es una forma de lograr que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible	Efectividad	Claridad	1. Cuando le solicito información, el supervisor responde de manera oportuna y en el momento adecuado. 2. La información que comunica el supervisor me ayuda a realizar mi trabajo cotidiano	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	35 Representantes de ventas en una organización encargada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor.
			Fluidez	Información	3. Los objetivos de ventas son informados por el supervisor del área, cada vez que se formulan. 4. El supervisor comparte información sobre las políticas de ventas con el equipo de trabajo cada vez que participa en reuniones. 5. Considera que el supervisor es el principal portavoz de información de la empresa.		
				Comprensión	6. Explica con claridad las ideas e información que suministra mi supervisor		
				Integración	7. El supervisor estimula una comunicación abierta al incluirnos de manera frecuente en reuniones para compartir información sobre las actividades cotidianas incentivando el espíritu de equipo. 8. Se brinda libertad para comunicar y defender mis		

					ideas relacionadas con las ventas.		
				Respeto	9. El tono de voz del supervisor es respetuoso en la cotidianidad”		
			Uso de Canales de Comunicación	Oportunidad	10. La comunicación en la empresa mediante herramientas virtuales es efectiva y oportuna. 11. La información que me suministra el supervisor es oportuna.		
				Coherencia	12. En las interacciones cotidianas, el lenguaje no verbal manifestado por el supervisor, es apropiado para comprender el mensaje. 13. Percibo que la comunicación con el supervisor cara a cara es de más fácil comprensión		
			Asertividad	Búsqueda de soluciones	14. La comunicación abierta con el supervisor, estimula a presentar soluciones en el momento que se presentan. 15. El supervisor reconoce nuestro aporte cuando expresamos nuestras ideas 16. El supervisor está atento a que todos nos comuniquemos con calma y respeto en el lugar de trabajo		
				Ambiente	17. Percibo que hay un ambiente de confianza en el equipo de trabajo que nos da la posibilidad de expresar lo que pensamos		
				Toma de decisiones	18. Mis opiniones son consideradas por el supervisor para la toma de decisiones 19. El supervisor me suministra la información que necesito cuando debo tomar una decisión en cuanto al trabajo a realizar.		

1

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo presenta la tabulación de los datos obtenidos del instrumento de recolección de datos, mediante el cuestionario aplicado a los 35 Representantes de Ventas en una organización encargada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos por mayor.

Dicho instrumento fue creado en base a los indicadores planteados en el cuadro técnico metodológico, donde se estructuro una serie de preguntas cerradas con alternativas de selección tipo escala Likert, para recoger la información necesaria y responder a los objetivos de la investigación.

Se procedió a aplicar, recopilar y analizar información arrojada por el instrumento, esclareciendo la situación actual del lugar objeto de estudio sobre las dimensiones de la comunicación. Los datos para el respectivo análisis se presentan a través de tablas y graficas de barras, que favorecen la interpretación de los resultados y facilitan la compresión de los datos recopilados, para dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación.

Se presenta un cuadro de debilidades y fortalezas de las dimensiones de la comunicación para el cumplimiento del tercer objetivo específico, para ello se establecerá que las debilidades se corresponden con la prevalencia de respuestas negativas A Veces, Casi nunca y Nunca, mientras las tendencias positivas se corresponden con las opciones Siempre y Casi Siempre,

A continuación se presentan resultados.

- En cuanto al Objetivo Especifico N°1 **Describir las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas**

1. Dimensión Efectividad/ Indicador: Claridad

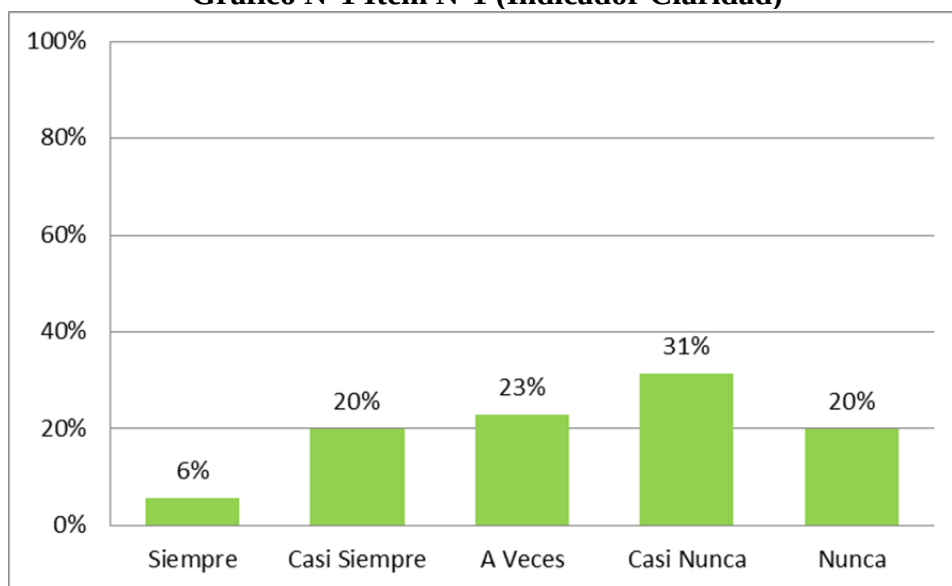
Ítem 1. Cuando le solicito información, el supervisor responde de manera oportuna y en el momento adecuado.

Tabla N°3. Ítem N°1 (Indicador Claridad)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	2	6%	7	20%	8	23%	11	31%	7	20%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

Grafico N°1 Ítem N°1 (Indicador Claridad)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

En este ítem, se observa que cuando el trabajador solicita información, el supervisor responde de manera oportuna en un 6% siempre, un 20% Casi Siempre, en un 23% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 31% Casi Nunca y un 20% Nunca. Esto indica que en más del 50% cuando los representantes de ventas solicitan información al supervisor, casi nunca o nunca atiende de manera oportuna y en el momento adecuado.

Para Koontz; Weihrich y Cannice (2008:469) “La comunicación efectiva es más que simplemente transmitir información a los empleados requiere contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza” y a su vez que considere el tiempo y el momento de la información que se requiere para ese entonces.

1. Dimensión Efectividad / Indicador: Claridad

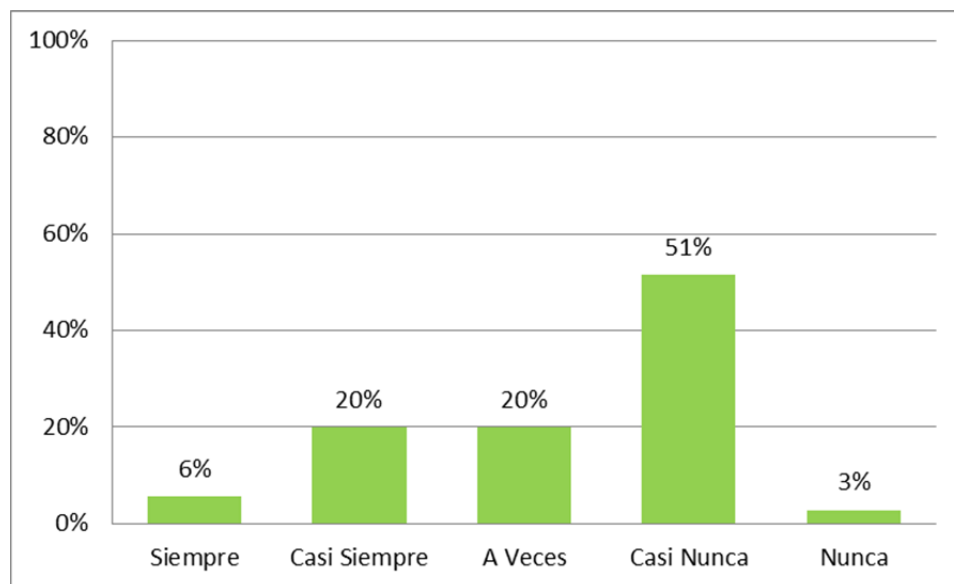
Ítem N°2 La información que comunica el supervisor me ayuda a realizar eficientemente mi trabajo cotidiano.

Tabla N° 4 ítem N°2 (Indicador Claridad)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2	2	6%	7	20%	7	20%	18	51%	1	3%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

Gráfico N°2. Ítem N°2 (Indicador Claridad)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci (2023)

En este ítem, se observa que la información que comunica el supervisor ayuda a realizar eficientemente el trabajo cotidiano en un 6% Siempre, en un 20% casi siempre se obtiene que en un 20% A Veces. Haciéndose interesante conocer que en un 51% Casi Nunca y un 3% Nunca. Esto indica que en más del 50% la información que comunica el supervisor casi nunca es de manera eficiente para su trabajo cotidiano.

Dando a indicar que casi nunca la información proporcionada por el supervisor aporta al desarrollo de las actividades diarias de los representantes de ventas. Para Keith y Newstrom (1991:96) “Una necesidad de comunicación por parte de los empleados son las instrucciones acerca de su trabajo”. Más cuando estas forman parte de su día a día.

2. Dimensión Fluidez/Indicador: Información

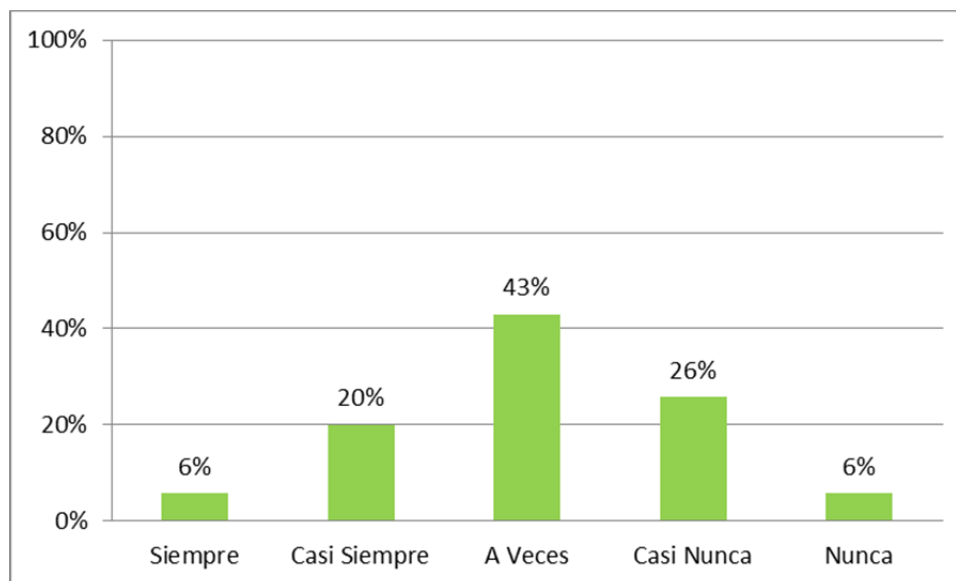
Ítem N° 3 Los objetivos de ventas son informados por el supervisor del área, cada vez que estos se formulan.

Tabla N°5. Ítem N°3 (Indicador Información)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3	2	6%	7	20%	15	43%	9	26%	2	6%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°3. Ítem N°3 (Indicador Información)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que los objetivos de ventas son informados por el supervisor cuando estos se formulan en un 6% siempre, un 20% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 43% a veces y un 26% casi Nunca y un 6% nunca. Esto indica que en más del 50% cuando el supervisor informa los objetivos de ventas a veces los representantes de ventas tienen información de los mismos.

Guisasola (2006) señala lo que podría representar el no saber cómo enfocar los mensajes, de la misma manera sucedería al emitir los objetivos una vez formulados:

El buen direccionamiento de los mensajes permite alcanzar al grupo objetivo, de lo contrario, cuando el destinatario no se define con claridad ya sea por razones geográficas, económicas, culturales o conductuales- las organizaciones pierden recursos económicos, pero también esfuerzo, tiempo e imagen. (p. 36)

3. Dimensión Fluidez / Indicador: Información

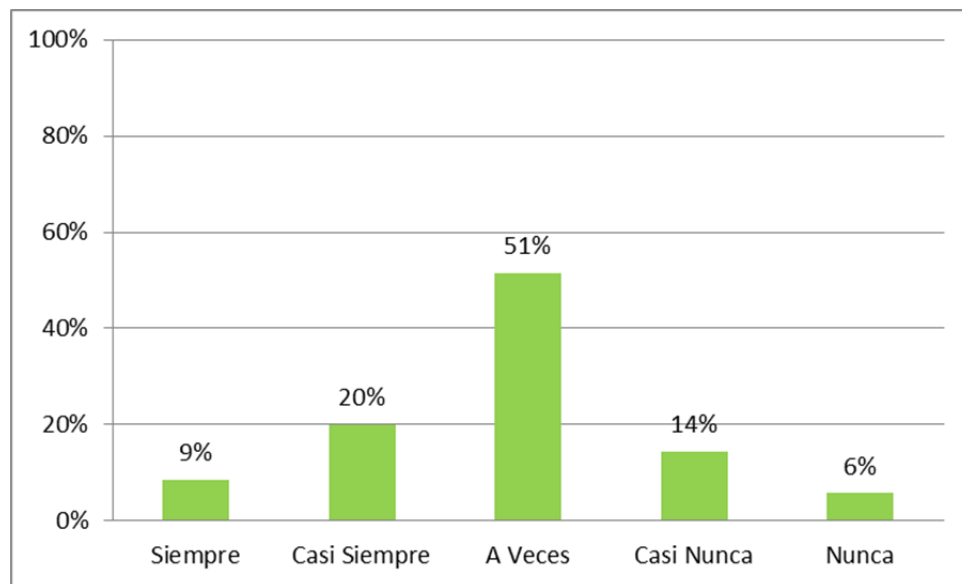
Ítem N°4 El supervisor comparte información sobre las políticas de ventas con el equipo de trabajo cada vez que participa en reuniones

Tabla N°6. Ítem N°4 (Indicador Información)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
4	7	9%	15	20%	9	51%	2	14%	0	6%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°4 Ítem n°4 (Indicador Información)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que el supervisor comparte información sobre las políticas de ventas con el equipo de trabajo cada vez que participa en reuniones en un 9% Siempre, en un

20% casi siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 51% a veces, un 14% casi nunca y un 6% Nunca. Esto indica que en más del 50% cuando el supervisor comparte información sobre las políticas de ventas lo hace a veces hacia el equipo de trabajo cada vez que los representantes de ventas participen en reuniones.

Al propósito de la comunicación de las políticas, Brandolini y González (2009:21) “la gestión empresarial no es sólida en cuanto a sus políticas comerciales e institucionales, la comunicación interna no puede mejorar las falencias que esto puede mejorar”

2. Dimensión Fluidez / Indicador: Información

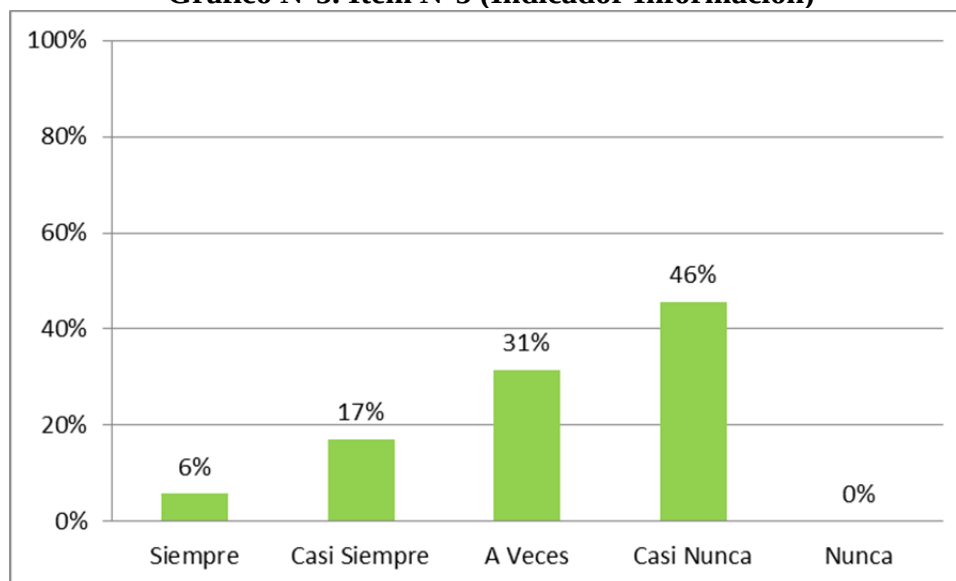
Ítem N°5. Considera que el supervisor es el principal portavoz de información de la empresa.

Tabla N°7. Ítem N°5 (Indicador Información)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
5	5	6%	4	17%	11	31%	16	46%	0	0%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°5. Ítem N°5 (Indicador Información)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que consideran que el supervisor es el principal portavoz de información de la empresa. En un 6% siempre, un 17% Casi Siempre, en un 31% a veces.

Haciéndose interesante conocer que en un 46% Casi Nunca y voto nulo en la opción Nunca. Esto indica que en más del 50% para los representantes de ventas rara vez o casi nunca piensan que el supervisor representa la posición oficial de la empresa.

A propósito Berceruelo (2016) menciona:

Al frente de cualquier organización hay un líder, el último que toma las últimas decisiones, y este deber ser el portavoz esencial de la comunicación. Puede ser discreto, puede ser un líder de bajo perfil, puede huir de la notoriedad personal, pero a pesar de ello tiene que liderar (p. 19)

El líder en este caso asume el cargo de supervisor que para su participación eficaz en relación con los representantes de ventas ha de trabajar conjuntamente con mucha mayor fuerza.

2. Dimensión Fluidez / Indicador: Comprensión

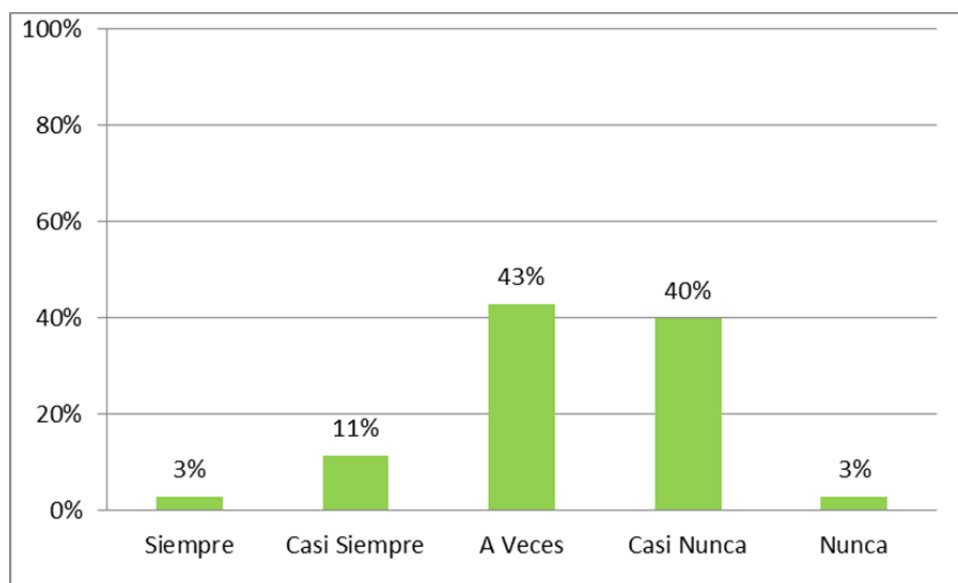
Ítems N°6. Explica con claridad las ideas e información que suministra mi supervisor

Tabla N°8. Ítem N°6 (Indicador Comprensión)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
6	1	3%	4	11%	15	43%	14	40%	1	3%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°6. Ítem N°6 (Indicador Comprensión)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando el supervisor explica con claridad las ideas e información en un 3% siempre, un 11% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 43% a veces, un 40% casi nunca y un 3% nunca. Esto indica que en más del 50% cuando los representantes de ventas reciben ideas e información suministrada por el supervisor a veces es de manera clara.

Según Moreno (2009:14) "La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida". Por ello es importante que el supervisor mantenga una buena comunicación clara al momento de informarles a los empleados las ideas dentro de la organización.

2. Dimensión Fluidez / Indicador: Integración

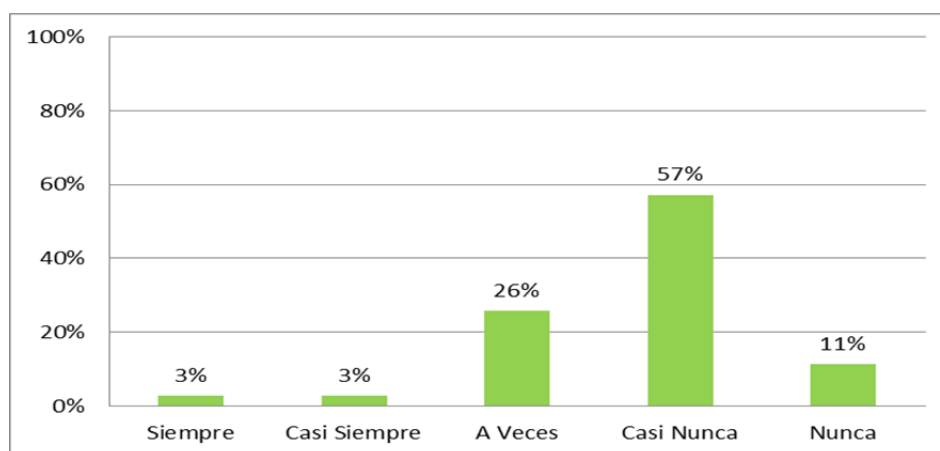
Ítems N°7. El supervisor estimula una comunicación abierta a incluirnos de manera frecuente en reuniones para compartir información sobre las actividades cotidianas incentivando el espíritu de equipo

Tabla N° 9. Ítem N°7 (Indicador Integración)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
7	1	3%	1	3%	9	26%	20	57%	4	11%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°7. Ítem N°7 (Indicador Integración)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando el supervisor estimula la comunicación abierta a incluir de manera frecuente en reuniones para compartir información sobre las actividades cotidianas incentivando el espíritu de equipo en un 3% siempre, un 3% Casi Siempre, en un 26% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 57% Casi Nunca y un 11% Nunca. Esto indica que en más del 50% los representantes de ventas consideran que casi nunca son incluidos para compartir informaciones en reuniones o actividades donde incentiva el trabajo en equipo dentro de la empresa. En otros términos inexistente la comunicación abierta a la hora de expresarse con los trabajadores

Según Rodríguez (2008:249) la comunicación abierta “el medio básico para que un equipo funciones. La existencia de un ambiente de relación y comunicación abierta hace que los miembros se sientan libres a la hora de expresar opiniones, pensamiento y sentimientos” Para esto es importante el compromiso y satisfacción hacia los empleados para que pueda mejorar los resultados y el rendimiento de la empresa

2. Dimensión Fluidez / Indicador: Integración

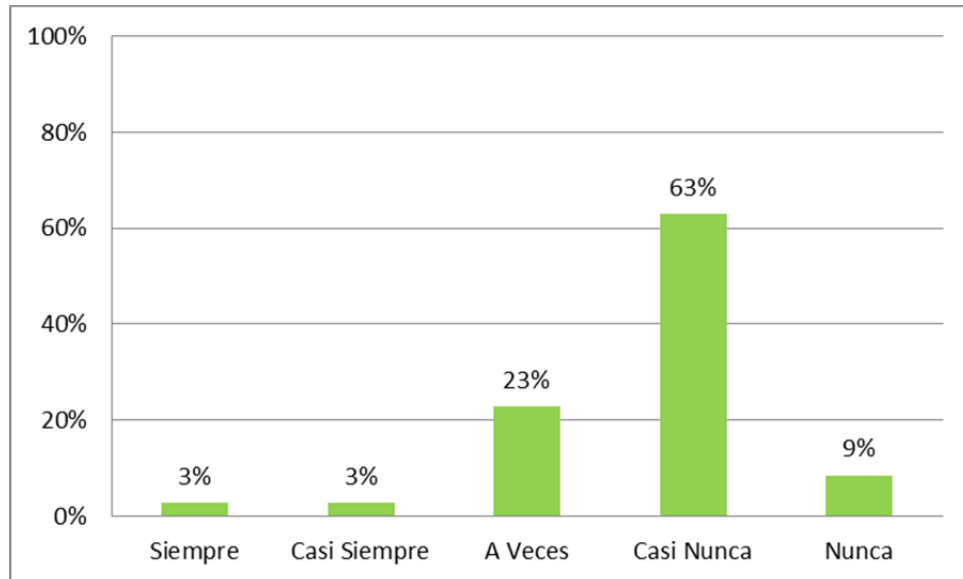
Ítem N°8 Se brinda libertad para comunicar y defender mis ideas relacionadas con las ventas.

Tabla N° 10. Ítem N°8 (Indicador Integración)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8	1	3%	1	3%	8	23%	22	63%	3	9%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N° 8. Ítem N°8 (Indicador Integración)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando se brinda libertad para comunicar y defender las ideas relacionadas con las ventas en un 3% siempre, un 3% Casi Siempre, en un 23% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 63% Casi Nunca y un 9% Nunca. Esto indica que en más del 50% se les brinda a los representantes de ventas libertad para comunicar ideas que se maneja dentro de la empresa.

Según Arenal (2022:61), menciona que brinda información concisa es, "la información que se transmite a través de la comunicación efectiva debe ser concisa y completa. Esto evita cualquier tipo de duda confusiones o posibles interpretaciones equivocadas por parte del receptor". Es importante brindar libertad para expresarse y opinar sobre algo y se siente libre realizando las actividades, procurando satisfacer la necesidad de los demás dentro de la organización.

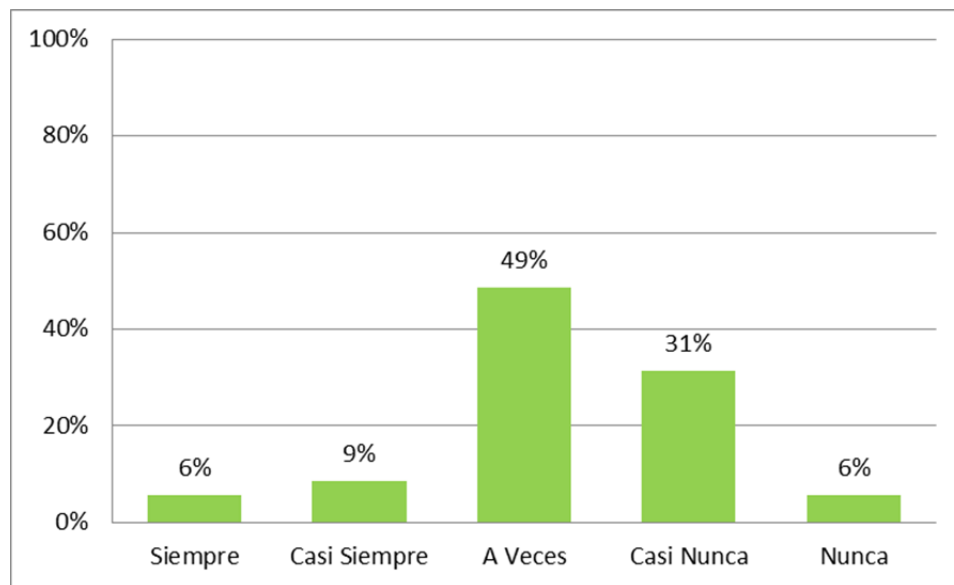
2. **Dimensión Fluidéz / Indicador:** Respeto
Ítem N°9 El tono de voz del supervisor es respetuoso en la cotidianidad

Tabla N° 11. Ítem N°9 (Indicador Respeto)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9	2	6%	3	9%	17	49%	11	31%	2	6%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°9. Ítem N° 9 (Indicador Respeto)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que el tono de voz del supervisor es respetuoso en la cotidianidad en un 6% siempre, un 9% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 49% a veces, un 31% casi Nunca y un 6% nunca. Esto indica que en un 50% ha demostrado que de manera general el supervisor emplea una buena entonación

Según Potter; Perry; Stockert y Hall (2023:349), menciona que la entonación "el tono de voz afecta radicalmente al significado de un mensaje. Según la entonación incluso una simple pregunta o declaración expresa entusiasmo, enfado, preocupación o indiferencia". Es importante transmitir un mensaje correctamente y con un tono de voz adecuado, positivo y productivo de una manera agradable para que no afecte el mensaje que se quiera transmitir en el área de trabajo.

3. Dimensión: Uso de Canales de Información/Indicador: Oportunidad

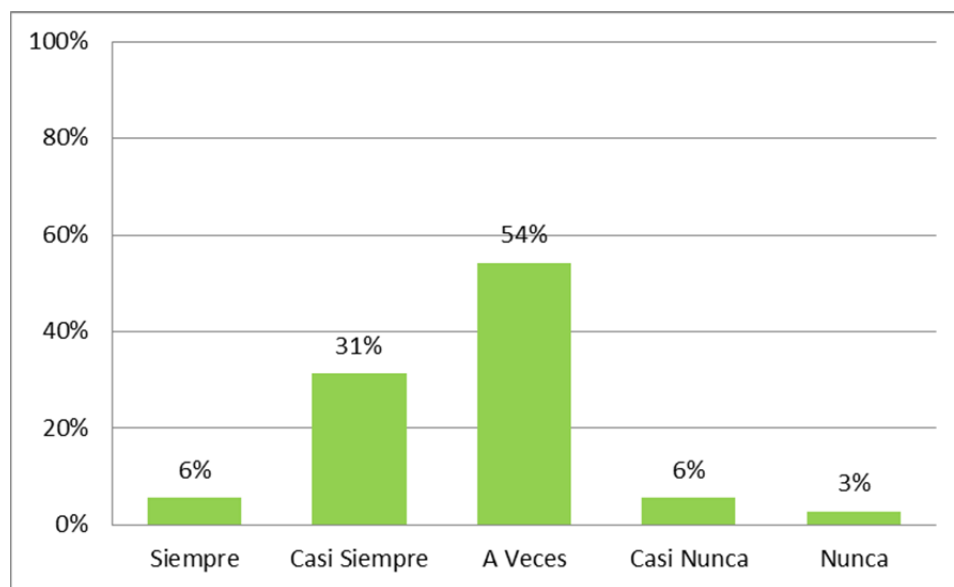
Ítems N°10. La comunicación en la empresa mediante herramienta virtual es efectiva y oportuna

Tabla N°12. Ítem N°10 (Indicador Oportunidad)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10	2	6%	11	31%	19	54%	2	6%	1	3%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°10. Ítem N°10 (Indicador Oportunidad)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que la comunicación en la empresa mediante herramienta virtual es efectiva y en un 6% siempre, un 31% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 54% Casi Nunca y un 20% Nunca. Esto indica que en más del 50% cuando los representantes de ventas consideran que en ocasiones comparten informaciones de manera virtual.

Según Araya y Criado (2004:43) quienes consideran que: "las comunicaciones virtuales son un conjunto de protocolos de comunicación y tecnologías que apoyan el trabajo virtual, equipos y aprendizaje". Es importante la comunicación mediante la herramienta virtual para mantener informado a los empleados dentro de la organización, gracias a sus ventajas como la velocidad, y rapidez cuando el emisor se encuentra geográficamente lejos.

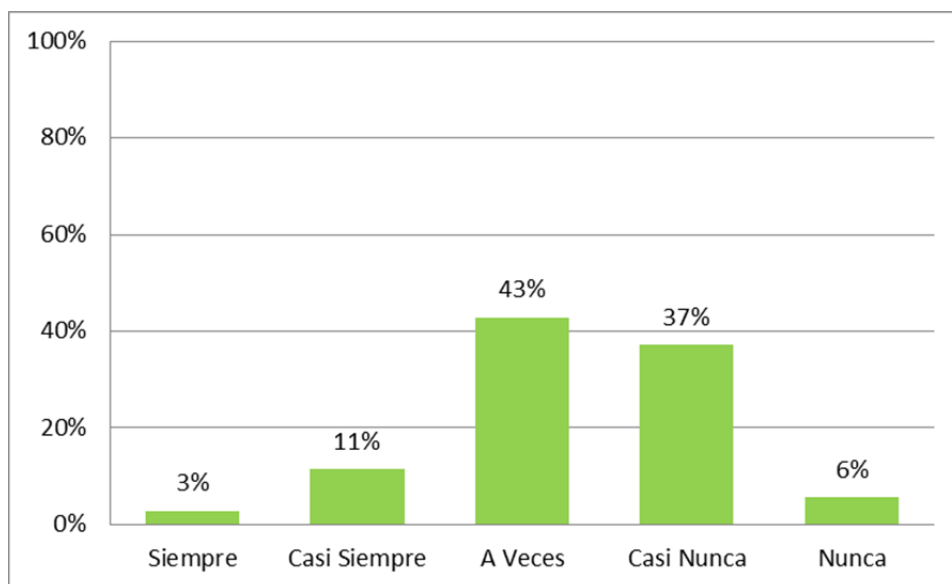
3. Dimensión: Uso de Canales de Información/Indicador: Oportunidad
Ítems N°11. La información que me suministra el supervisor es oportuna

Tabla N°13. Ítem N°11 (Indicador Oportunidad)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11	1	3%	4	11%	15	43%	13	37%	2	6%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°11. Ítem N°11 (Indicador Oportunidad)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que Cuando el supervisor suministra información es oportuno en un 3% siempre, un 11% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 43% a veces, un 37% casi Nunca. Esto indica que en un 50% los representantes de ventas obtienen información en ocasiones de manera precisa y confiable.

Belén; Rodolfo; Ramírez y Álvarez (2005)

La información como recurso básico para el desarrollo básico de relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr la sinergia, orientadas a los actores diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico y académico de la empresa, permitiendo enriquecer la calidad del trabajo (p. 35)

Por lo tanto la información oportuna es aquella que se da en el momento adecuado o en el momento que se necesita, por ello es importante, ya que esto garantizaría el correcto funcionamiento o a la correcta realización de la función de los empleados

3. Dimensión: Uso de Canales de Información/Indicador: Coherencia

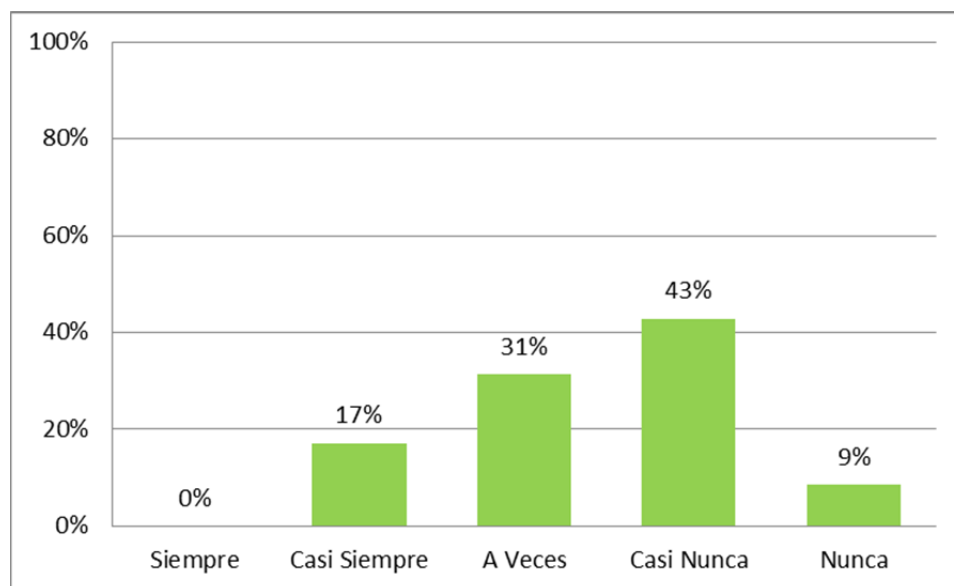
Ítems N°12. En la interacción cotidiana el lenguaje no verbal manifestado por el supervisor es apropiado para comprender el mensaje

Tabla N°14. Ítem N°12 (Indicador Coherencia)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
12	0	0%	6	17%	11	31%	15	43%	3	9%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°12. Ítem N°12 (Indicador Coherencia)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que En la interacción cotidiana el lenguaje no verbal manifestado por el supervisor es apropiado para comprender el mensaje en un voto nulo siempre, un 17% Casi Siempre, en un 31% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 43% Casi Nunca y un 9% Nunca. Esto indica que en más del 40% que el lenguaje no verbal manifestado por el supervisor no ayuda a la interpretación efectiva del mensaje en el lugar de trabajo y los empleados no comprende de forma adecuada.

Según Hernández (2014:11) dice que "La comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales". Este resultado demostró que es importante mejorar el lenguaje no verbal de parte del supervisor para ayudar transmitir mejor el mensaje verbal hacia los empleados.

3. Dimensión: Uso de Canales de Información/Indicador: Coherencia

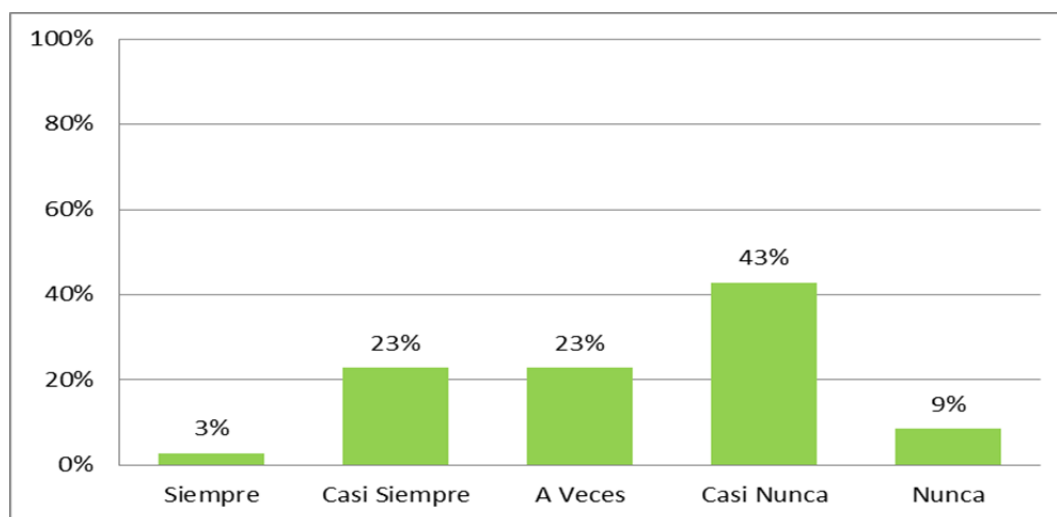
Ítems N°13. Percibo que la comunicación con el supervisor cara a cara es de más fácil comprensión

Tabla N°15 Ítem N°13 (Indicador Coherencia)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
13	1	3%	8	23%	8	23%	15	43%	3	9%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°13. Ítem N°13(Indicador Coherencia)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando perciben información cara a cara con el supervisor es de más fácil comprensión en un 3% siempre, un 23% Casi Siempre, en un 23% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 43% Casi Nunca y un 9% Nunca. Esto indica que en más del 40% la mayoría de los trabajadores coinciden en que la comunicación con el supervisor cara a cara no es de más fácil comprensión, esto puede deberse a los diferentes puntos de vista o a la forma de expresar del supervisor.

Según Davis (2010:7) menciona que "cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente en varios niveles, consciente o inconscientemente, y emplean para ello todos los sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato". En este sentido es importante que el supervisor establezca una comunicación cara a cara con la otra persona dentro de la organización, pero con la utilización de mejores habilidades comunicativas y coherencia y estructura en lo desea comunicar, esto permite un mejor intercambio de información al momento de transmitir el mensaje.

4. **Dimensión: Asertividad/ Indicador: Búsqueda de Soluciones**

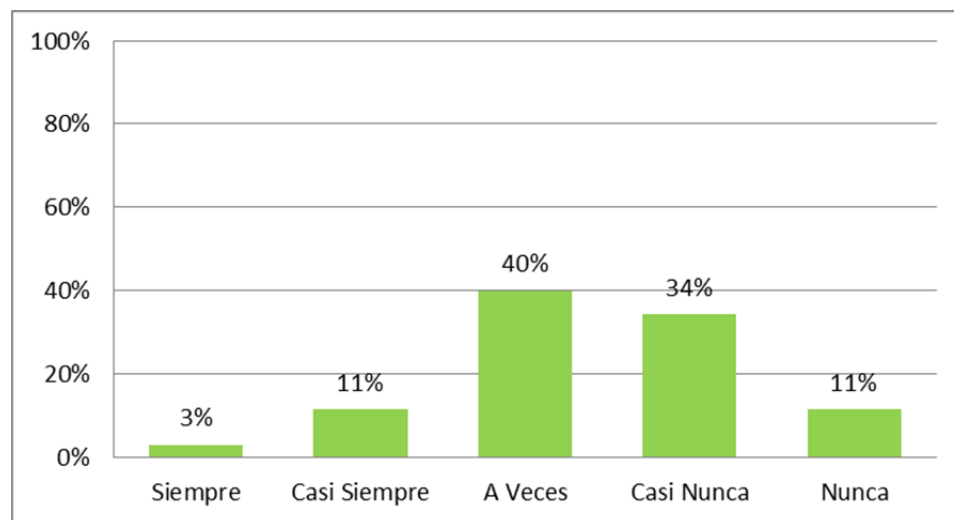
Ítems N°14. La comunicación abierta con el supervisor estimula a presentar solución en el momento que se presenta

Tabla N°16. Ítem N°14 (Indicador Búsqueda de Soluciones)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
14	1	3%	4	11%	14	40%	12	34%	4	11%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°14. Ítem N°14 (Indicador Búsqueda de Soluciones)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que la comunicación abierta con el supervisor estimula a presentar solución en el momento que se presenta en un 3% siempre, un 11% Casi Siempre. Haciéndose interesante conocer que en un 40% a veces, un 34% casi Nunca y un 11% nunca.

Esto indica que en más del 40% responde a que la comunicación abierta con el supervisor estimula ocasionalmente a presentar soluciones ante una situación.

Para Chiavenato (2009:325) “La comunicación abierta debe mantenerse aunque produzca dolores de cabeza. La ventaja de la apertura total es que permite encarar la adversidad con información clara acerca de la situación y de lo que debe hacerse para enfrentarla” La información es una herramienta para afrontar los retos que se presentan, a pesar de que es un proceso largo y desgastante, es totalmente necesario.

4. Dimensión: Asertividad/ Indicador: Búsqueda se Soluciones

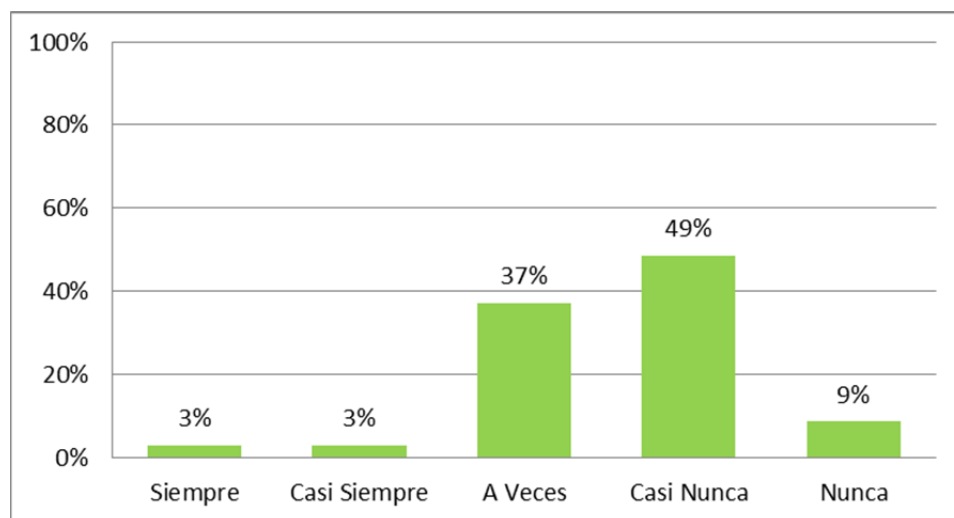
Ítem N°15 El supervisor reconoce nuestro aporte cuando expresamos nuestra idea

Tabla N°17 Ítem N°15 (Indicador Búsqueda de Soluciones)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
15	4	3%	14	3%	12	37%	4	49%	0	9%

Fuente: Blanco, D, Peñaloza, D y Yucci, L (2023)

Grafico N°15 Ítem N°15 (Indicador Búsqueda de Soluciones)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que el supervisor reconoce el aporte cuando el trabajador expresa una idea en un 3% siempre, un 3% Casi Siempre, un 37% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 49% casi nunca y un 9% Nunca. Esto indica que en más del 40% responde a que la comunicación abierta con el supervisor estimula ocasionalmente a presentar soluciones ante una situación. Esto puede deberse a que el supervisor no se preocupa por escuchar o tomar en cuenta las ideas u opiniones de los empleados.

Según Gibson; Ivancevich y Donnelly (1996: 672). “Es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y asumir sus opiniones y emociones, lo que supone pensar más como receptor que como comunicador”

4. **Dimensión: Asertividad/ Indicador: Búsqueda de Soluciones**

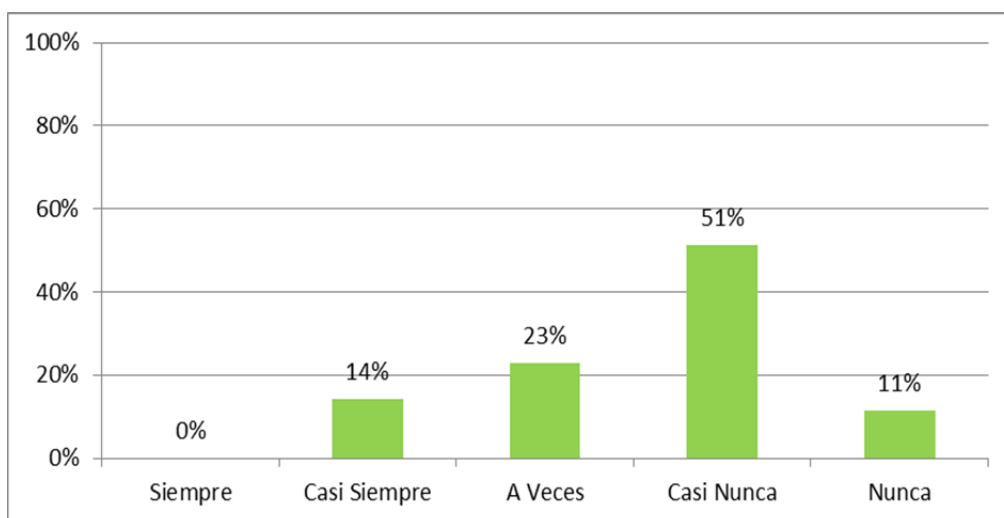
Ítem N°16. El supervisor está atento a que todos nos comuniquemos con calma y respeto en el lugar de trabajo.

Tabla N°18. Ítem N°16 (Indicador Búsqueda de Soluciones)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
16	0	0%	5	14%	8	23%	18	51%	4	11%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Grafico N°16 Ítem N°16 (Indicador Búsqueda de Soluciones)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando el supervisor está atento a que todos se comuniquen con calma y respeto en el lugar de trabajo en un voto nulo siempre, un 14% Casi Siempre, un 23% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 51% casi nunca y un 11% Nunca. Eso indica que en más del 50% el supervisor casi nunca muestra interés en que los representantes de ventas se comuniquen en base al respeto y a la calma en el entorno laboral, Brandolini y González (2009)

No siempre los mandos jerárquicos tienen presente que una buena comunicación es una excelente herramienta de mando, no solo favorece el desempeño laboral de los integrantes a cargo sino que también establece una forma de relacionarse mucho más comprometida con el proyecto empresarial y además contribuye a la integración de todos los colaboradores (p. 42)

4. Dimensión: Asertividad/ Indicador: Ambiente

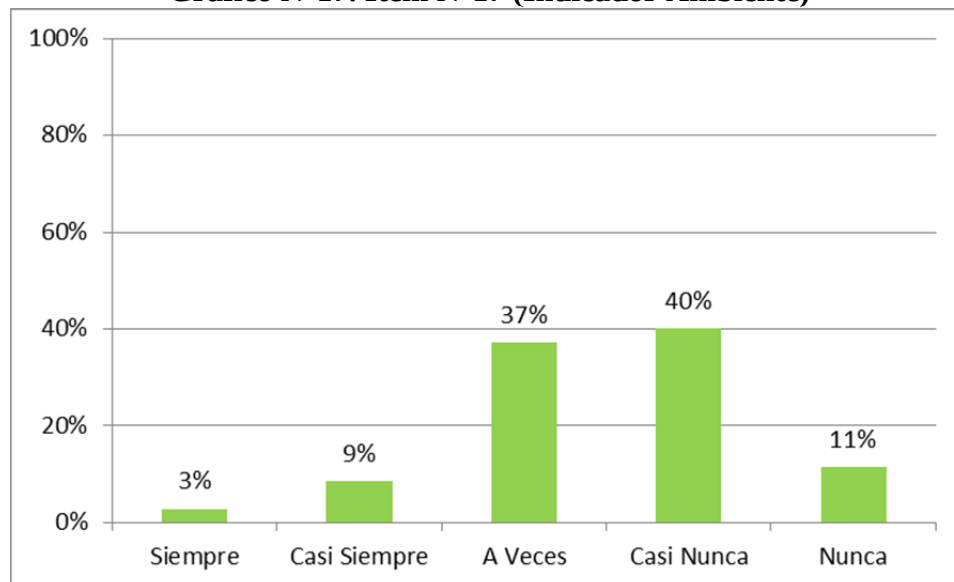
Ítem N°17. Percibo que hay un ambiente de confianza en el equipo de trabajo que nos da la posibilidad de expresar lo que pensamos

Tabla N°19. Ítem N°17 (Indicador Ambiente)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
17	1	3%	3	9%	13	37%	14	40%	4	11%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°17. Ítem N°17 (Indicador Ambiente)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando los representantes de ventas perciben que hay un ambiente de confianza en el equipo de trabajo que les brinde la posibilidad de expresar lo que piensan en un 3% siempre, un 9% Casi Siempre, un 37% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 40% casi nunca y un 11% Nunca. Eso indica que en un 40% los representantes de ventas casi nunca sienten que en su equipo de trabajo hay un ambiente donde puedan expresar sus pensamientos u opiniones libremente, sin temor a críticas o juicios.

Chiavenato (2009: 324). “Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados”. Un ambiente unido, de alta camaradería será un lugar donde las relaciones trabajo serán más naturales, pueden comunicar con confianza su punto de vista, por esto mismo recrear un ambiente de confianza es indispensable para mejorar la calidad del trabajo

4. Dimensión: Asertividad/ Indicador: Toma de Decisiones

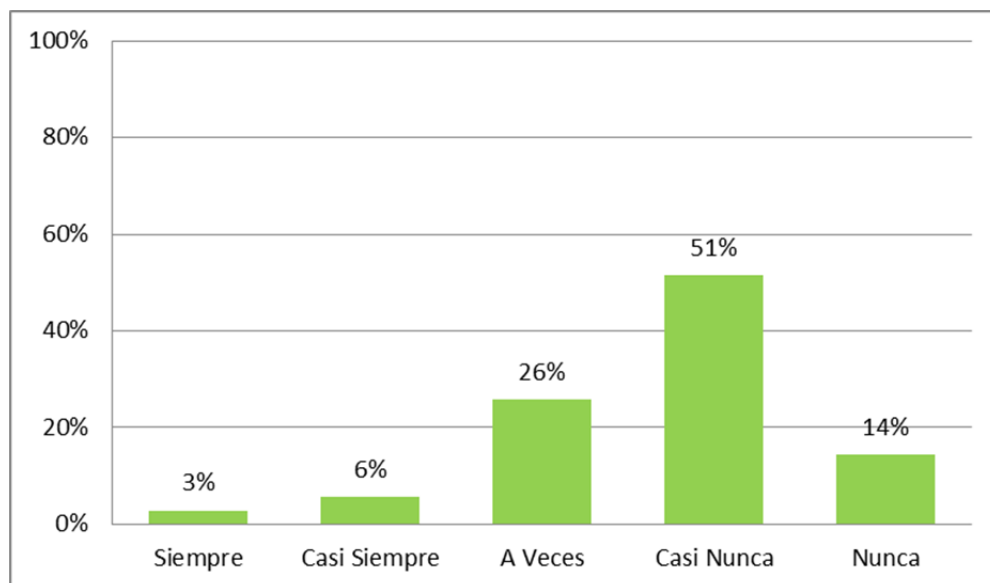
Ítem N°18 Mis opiniones son consideradas por el supervisor para la toma de decisiones

Tabla N°20. Ítem N°18 (Indicador Toma de Decisiones)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
18	1	3%	2	6%	9	26%	18	51%	5	14%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°18. Ítem N°18 (Indicador Toma de Decisiones)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando las opiniones son consideradas por el supervisor para la toma de decisiones en un 3% siempre, un 6% Casi Siempre, un 26% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 51% casi nunca y un 14% Nunca. Eso indica que en más de un 50% el supervisor tiene en cuenta las ideas, puntos de vistas u opiniones de los representantes de ventas durante el proceso de toma de decisiones del entorno laboral. Para esto debemos mencionar sobre el Feedback.

Chiavenato (2009:311) indica que la retroalimentación: “...es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido”, aquí hay una gran cantidad de retroalimentación desperdiciada, la opinión emitida por el receptor del mensaje no es escuchada de vuelta, por lo que se pierde de información que puede ser de gran valor, tanto para soluciones, mejoras y nuevos aportes.

4. **Dimensión: Asertividad/ Indicador: Toma de Decisiones**

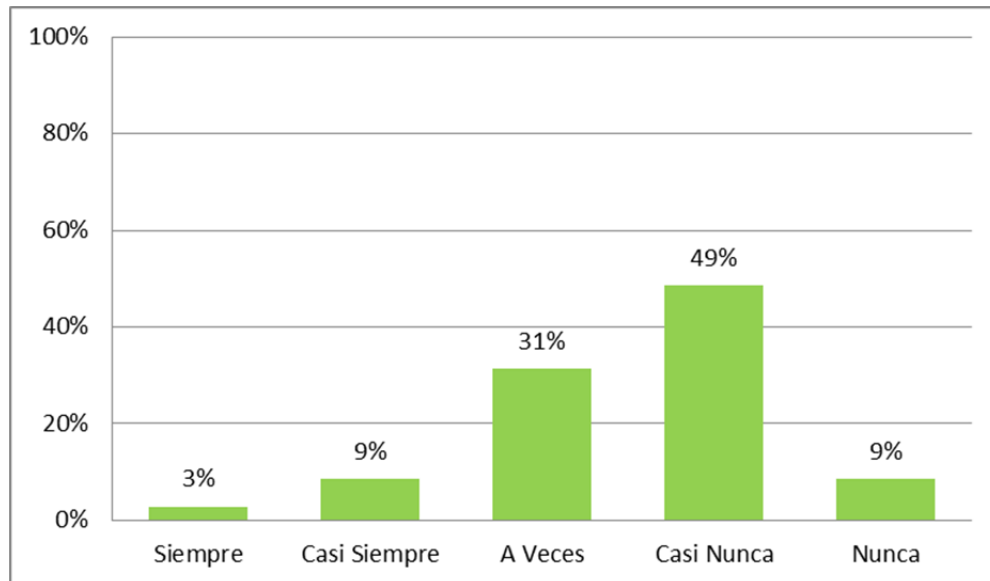
Ítem N°19. El supervisor me suministra la información que necesito cuando debo tomar una decisión en cuanto al trabajo a realizar.

Tabla N°21. Ítem N°19 (Indicador Toma de Decisiones)

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
19	1	3%	3	9%	11	31%	17	49%	3	9%

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

Gráfico N°19. Ítem N°19 (Indicador Toma de Decisiones)



Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci. (2023)

En este ítem, se observa que cuando el supervisor suministra la información que necesitan cuando deben tomar una decisión en cuanto al trabajo a realizar en un 3% siempre, un 9% Casi Siempre, un 31% a veces. Haciéndose interesante conocer que en un 49% casi nunca y un 9% Nunca. Eso indica que en más de un 40% el supervisor casi nunca proporciona la información necesaria para la toma de decisión relacionada con el trabajo de los representantes de ventas.

De acuerdo a Guisasola (2006:67) “Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le dé fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios como también la acción que genera”. Disponer de información a tus subordinados para que puedan tomar decisiones pertinentes es la situación ideal, ignorar este comportamiento y no apoyar al personal ante estas inquietudes debilitara la relación entre supervisor-subordinado.

Objetivo Especifico N°2 **Identificar fortalezas y debilidades presentes en las dimensiones que caracterizan el proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas.**

Cuadro N°8. Matriz DOFA (Fortalezas y Debilidades)

Dimensiones de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas. Caso: una empresa de ventas por mayor.

Matriz DOFA				
Dimensión	Indicador	Ítem	Fortalezas	Debilidades
Efectividad	Claridad	1		D.1 La comunicación no es precisa
		2		D.2 Suministro de información no relevante para el trabajo cotidiano
Fluidez	Información	3	F.1.Comunicación de objetivos suficiente	
		4	F.2.Comunicación de políticas suficiente	
		5		D.3 El supervisor no es figura oficial y primaria de comunicador
	Comprensión	6		D.4 El supervisor carece de habilidades comunicativas verbales
	Integración	7		D.5 Poco incentivo a la integración de los trabajadores en reuniones
		8		D.6 No se ofrece espacios de comunicación bilateral
	Respeto	9		D.7 Tonalidad de voz inconveniente para comunicarse
Uso de Canales de Información	Oportunidad	10	F.3 Comunicación virtual clasifica como decente	
		11		D.8 Información recibida por el supervisor a destiempo
	Coherencia	12		D.9 El supervisor carece de habilidades comunicativas no verbales
		13		D.10 Comunicación interpersonal inestable
Asertividad	Búsqueda de Soluciones	14		D.11 Inseguridad en el entorno para proyectarse
		15		D.12 Poco reconocimientos ni méritos a los subordinados
		16		D.13 Interés casi nulo por la armonía en el lugar de trabajo
	Ambiente	17		D.14 Poca confianza, delimitando la intervenciones de los subordinados
	Toma de Decisiones	18		D.15 La retroalimentación no es aprovecha
		19		D.16 El supervisor no apoya a sus subordinados

Fuente: Blanco; Peñaloza y Yucci

Cuadro N°9. Debilidades y Fortalezas Organizacionales

Cuadro de Debilidades y Fortalezas							
Dimensión	Indicador	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Efectividad	Claridad	1	6%	20%	23%	31%	20%
		2	6%	20%	20%	51%	3%
Fluidez	Información	3	6%	20%	43%	26%	6%
		4	9%	20%	51%	14%	6%
		5	6%	17%	31%	46%	0%
	Comprensión	6	3%	11%	43%	40%	3%
	Integración	7	3%	3%	26%	57%	11%
		8	3%	3%	23%	63%	9%
	Respeto	9	6%	9%	49%	31%	6%
Uso de Canales de Información	Oportunidad	10	6%	31%	54%	6%	3%
		11	3%	11%	43%	37%	6%
	Coherencia	12	0%	17%	31%	43%	9%
		13	3%	23%	23%	43%	9%
Asertividad	Búsqueda de Soluciones	14	3%	11%	40%	34%	11%
		15	3%	3%	37%	49%	9%
		16	0%	14%	23%	51%	11%
	Ambiente	17	3%	9%	37%	40%	11%
	Toma de Decisiones	18	3%	6%	26%	51%	14%
		19	3%	9%	31%	49%	9%

Fuente: Blanco; Peñaloza, y Yucci.

Análisis Interpretativo

Por medio de la matriz DOFA la cual fue aplicada a supervisor y representantes de ventas, se ha explorado a fondo las fortalezas y debilidades, los cuales tienen un impacto significativo entre estos actores que forman parte y hacen vida dentro de una organización dedicada a la distribución de productos. Y es preciso el centro de estudio la manera en que estos se comunican en la que se ha tenido una visión detallada de los factores que afectan la interacción de los mismos. A continuación se presenta un panorama de la Comunicación presente en el lugar de estudio:

En las fortalezas se observa las comunicaciones acerca de los objetivos, políticas y herramientas virtuales dando como resultado que son suficiente para la comprensión por el personal; mientras que en las debilidades recae una lista de variadas anotaciones dirigidas hacia el supervisor quien éste ha de representar un papel fundamental para los representantes de ventas, pero este no es el caso acentuando como primer punto para sus representantes de ventas no se refleja como esa figura oficial que comunica a tiempo, con un tono de voz acorde, presentado deficiencias para la comunicación abierta y efectiva. La confiabilidad y la escucha activa parecen estar dispersas lo que esta misma no garantiza que se desenvuelvan en un ambiente cómodo, donde las sugerencias, ideas u opiniones puedan ser discutidas y comprendidas, lo que a su vez presenta interrupciones en el progreso hacia las búsquedas de soluciones y participe en las tomas de decisiones.

La comunicación efectiva es esencial en todo aspecto y en las organizaciones no es la excepción, es donde más debe ser participe. La organización al estudiar y reforzar estas debilidades podrán fortalecer las relaciones internas que permita el aumento de la productividad y alcanzar las metas propuestas de una manera eficaz y a su vez podrán tener bases para enfrentarse a amenazas expuestas dentro del mercado competitivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En la realización de este trabajo de investigación, se han comparado diversas definiciones sobre las particularidades que conforman el tema de la comunicación, adaptándolas a la finalidad del presente estudio; como lo es, el proceso de transmitir la información, así como también sus tipos y elementos, a fin de mantener el vínculo entre los trabajadores dentro de la organización.

Por lo que, tomando inicialmente la opinión de Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008), respecto a que el sólo hecho de transmitir información al personal no representa que la comunicación fuera efectiva, y luego de analizar las opiniones de los sujetos encuestados mediante el instrumento de recolección de datos, se desprenden una serie de conclusiones relevantes, no sólo para comprender las dimensiones comunicacionales presentes en el proceso laboral de los trabajadores de una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor, sino para contribuir al reforzamiento sobre a lo que el proceso de intercambio comunicacional se refiere.

Conclusión del objetivo específico 1:

En tal sentido, para dar cumplimiento al primer objetivo específico, se revisó la bibliografía como basamento teórico a fin de describir las dimensiones de la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas de la empresa objeto de estudio, por lo que contrastando con el Modelo de Comunicación SMCR de Berlo (1960:18) respecto al elemento Encodificador, los trabajadores encuestados han dejado claro la debilidad presente para tomar las ideas oportunas de la fuente, ya que la información suministrada por la figura de supervisor es insuficiente para el desarrollo de las actividades diarias y son escasas las respuestas oportunas.

Asimismo, un alto porcentaje de los trabajadores coinciden en no sentir libertad para opinar o expresar sus ideas, lo que pudiera conllevar a confusión al realizar las tareas, por no recibir información precisa, independientemente si es de forma presencial o mediante las herramientas virtuales; a lo que refiere Arenal (2022:61) donde la información debe ser concisa y permitir la libre opinión, a fin de evitar las erradas interpretaciones del receptor al realizar satisfactoriamente las actividades que le corresponda. Apreciando que en los trabajadores del

área de ventas de la entidad objeto de estudio, existe debilidad participativa para presentar soluciones inmediatas sobre algún evento repentino por carecer de estímulos que promuevan la libre circulación de sus opiniones como gestión participativa.

Al respecto, siguiendo o la opinión de Gibson, J. (1996:672) si la figura de supervisor carece de capacidad para escuchar y asumir las opiniones de su personal, también carece de habilidad para ser un comunicador efectivo, lo que puede repercutir en desfavorecer el desempeño laboral de sus colaboradores quienes a su vez carecerán de compromiso con el proyecto de la empresa. En este orden de ideas, la mayoría de los encuestados manifiestan sentir temor de expresar libremente sus pensamientos u opiniones, por evitar los señalamientos de sus superiores; a lo que refiere Chiavenato (2009:324) “Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados”.

Conclusión del objetivo específico 2:

Los resultados arriba descritos, permitieron abordar el segundo objetivo de esta investigación, para lo cual se desarrolló una matriz DOFA con los indicadores respectivos, a fin de identificar las fortalezas y debilidades presentes en las dimensiones que caracterizan el proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas objetos de este estudio, que conlleve al aporte de sugerencias que puedan acercar algunas soluciones ya que dichos resultados han revelado que existe un desnivel altamente desfavorable respecto a las debilidades en comparación con las fortalezas presentes en el desarrollo de las actividades laborales.

En este sentido, la información aportada en la recolección de opiniones por parte de los encuestados, se ha estimado como un reflejo del impacto negativo en el proceso comunicacional dentro de su centro de trabajo, que con base a la opinión de Talancón (2006:2) mediante la herramienta de una matriz DOFA se logra diagnosticar la situación tanto interna como externa de una organización, por lo que es de hacer notar que la inmensa mayoría de las opiniones han dejado en manifiesto que sobrellevan la carencia de la información efectiva y oportuna, por lo que se ven desmotivados para aportar soluciones puntuales, reflejando también carencia en la identidad organizacional y deficiente motivación parara participar en el flujo del proceso comunicacional.

Conclusión del objetivo específico 3:

En cuanto a las estrategias para potenciar la comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas. Se exponen estrategias en el área de la comunicación organizacional efectiva, según el análisis de los datos obtenidos de las opiniones de los sujetos encuestados.

Las estrategias propuestas, se vinculan directamente con los datos recogidos mediante el estudio de campo, aplicando en el instrumento de recolección de datos en una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor. Además de la revisión documental.

1era. Estrategia: Consolidar estándares de comunicación en la organización

Se propone un proyecto para realizar dentro de los espacios laborales, trabajando en una introspección dentro de la organización para reconocer las falencias, y corregirlas de manera adecuada

Proyecto: Promover la transparencia, integración, empatía y asertividad, institucionalizando normas para las interacciones cotidianas en la organización, para la mejora la gestión humana, eficiencia y producción.

Desarrollar las siguientes acciones:

1. Determinar Necesidades.

Se someterá a exploración, los actores u departamentos que tienen carencias comunicativas, para el abordaje oportuno del problema

2. Capacitación en habilidades de comunicación.

Ofrecer talleres, charlas u actividades de capacitación en habilidades de comunicaciones verbales y no verbales.

Debe abarcar las carencias observadas en el diagnóstico, escucha activa, asertividad, retroalimentación y claridad.

3. Fomentar la comunicación abierta y bidireccional.

Implementación de reuniones semanales o quincenales, para la comunicación de información de importancia, y brindar espacio e inclusión para participar estimulando la comunicación abierta y bidireccional.

4. Creación de canales de comunicación de comunicación directa.

Fijar y establecer canales formales de comunicación, y canales virtuales, para transmitir información.

5. Evaluación de progreso.

De manera regular se medirá el progreso de las estrategias, comunicacionales, a través del Feedback, encuestas u entrevistas

6. Ajustes y mejora continua.

Ante los resultados del progreso, se considera el ajuste o abordaje de nuevas estrategias para cualquier nueva insipiente en la comunicación.

Para poder potenciar la comunicación será una tarea exhaustiva de hacer introspección sobre las debilidades en la comunicación, de ella abordar la debilidad de manera acertada, y por último, hacer seguimiento del progreso, mantener la tendencia de comunicación eficaz es una tarea que nunca cesa.

2nda. Estrategia: Potenciar la Comunicación, entre supervisor de ventas y representantes de ventas.

La comunicación bilateral es necesaria para desarrollar un ambiente comunicativo que forje la integración e inclusión de los que pertenecen en la organización. Para ello se debe mencionar planes y diagnósticos. Quienes participan en este proceso de comunicación debe encausarse al compromiso de comunicar asertivamente y eficazmente.

La comunicación forma parte de la cotidianidad en la organización, para agilizar procesos, comunicar informaciones sobre políticas, objetivos o decisiones. Todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad de comunicar bajo estándares, dichos estándares serán la base, los medios y los canales de comunicación formales serán el punto de partida para la creación de un nivel comunicativo para todos.

El compromiso de la organización y sus integrantes es a la dedicación y participación, para poder lograr la visión que esta misma estableció, se hace un llamado a comprometerse a

mejorar, con el apoyo de talleres y cursos comunicativos, al igual que de liderazgo y trabajo en equipo. Se propone potenciar la comunicación, según las debilidades y fortalezas presentadas.

La D.1, permite recoger carencias comunicativas, están componen un concepto de la situación actual comunicativa de la organización, la D.2, así como la entrega no relevante de información pertinente y de utilidad para las labores diarias, la D.4 indica que el supervisor carece de habilidades comunicativas verbales, la D.6 puntúa que no se ofrece espacios de comunicación bilateral, la D.7 expone que la tonalidad de voz es inconveniente para comunicarse, la D.8 muestra que la información llega a manos de los representantes de ventas a destiempo perdiendo oportunidades ante la falta de esta, la D.9 indica que el supervisor carece de habilidades comunicativas no verbales, y la D.11 muestra que existe inseguridad en el entorno para proyectarse

Sin embargo la F1 muestra que hay Comunicación de objetivos suficiente, y la indica que la comunicación de políticas apenas suficiente con dichas fortalezas como base y con dicho análisis se propone que la organización desarrolle un programa – taller en la que desarrolle un intercambio de información que cumpla los siguientes contenidos para abordar dichas debilidades:

- *Nombre del Programa/Taller:*
 - Habilidades Para Comunicar ;Comunicación Para El Éxito!
- *Esencia del programa:*
 - Discernir sobre los elementos claves de un proceso de comunicación entre supervisor de ventas y representantes de ventas
- *Busca Especificar:*
 - Comprender la importancia y el significado de comunicación efectiva en los espacios de trabajo.
 - Formar la comunicación como herramienta permanente de integración.
- *Metodología:*
 - Sesión teórica y práctica.
 - Estudio de casos reales en la empresa.
 - Role-play y ejercicios de retroalimentación.

- Dinámicas de grupo
- *Aportes del Programa/Taller:*
 - La comunicación efectiva en la empresa.
 - Importancia de la precisión y relevancia en la comunicación.
 - Proceso de comunicación, actores del proceso.
 - Lenguaje verbal y corporal ideal para comunicar efectivamente

La organización debe promover, fomentar y aplicar estrategias de comunicación para la creación sistema de comunicación eficaz y oportuna, así como el establecimiento de canales de información fijos, y convertir el flujo de comunicación en todos los niveles como prioridad. Con la finalidad de mejorar la relación entre supervisor y trabajador.

3era. Estrategia: Potenciar el liderazgo y Trabajo en Equipo, entre supervisor de ventas y representantes de ventas.

Un factor clave para la realización de metas y objetivos es la comunicación, dentro del equipo de trabajo es indispensable, pero un elemento necesario en esta interacción, es el de una figura de autoridad, de líder, aquí entra el rol del liderazgo en la comunicación.

El líder en el equipo es un figura de confianza, de respeto y sobre todo de apoyo, donde los subordinados suelen cobijarse para mejorar su desempeño, por ello la importancia del supervisor como líder en su rol de comunicador, la D.3 nos dice que el supervisor no es figura oficial y primaria de comunicador, la D.5 nos plasma que hay poco incentivo a la integración de los trabajadores en reuniones, la D.10 nos indica que la comunicación interpersonal es inestable (cara a cara), la D.12 permite observar que el reconocimiento de las labores de los representantes de ventas no forma parte de su día a día, la D.13 muestra que existe interés casi nulo por la armonía en el lugar de trabajo, la D.14, nos advierte de la falta de confianza ante su supervisor que les cohibe/restinge el querer comunicar algo, la D.15, nos refleja que se pasa por alto una información de gran provecho que es la retroalimentación esta información aporta beneficios a la organización, sea una información positiva que permita afianzar un trabajo o tendencia correcta, o una información negativa, que permita la implementación de una medida correctiva a determinada situación, y la D.16 nos plasma que ante una duda o apoyo para sus decisiones por parte de los representantes de ventas, el supervisor no apoya de manera adecuada, por ello se

propone que la organización desarrolle un programa – taller en la que desarrolle un intercambio de información que cumpla los siguientes contenidos para abordar dichas debilidades:

- *Actividad Formativa:*
 - El liderazgo como Herramienta de Integración en los Espacios de Trabajo
- Esencia del Programa
 - Internalizar el rol del unificador del líder en el equipo de trabajo
- *Busca Especificar:*
 - Comprender la importancia y el significado de la naturaleza del líder para el éxito.
 - Fomentar el liderazgo, para un ambiente de competencia, de confianza y mejora continua
- *Metodología:*
 - Sesión teórica y práctica.
 - Discusiones grupales y participación de los participantes.
 - Sesión de retroalimentación, para evaluar el progreso.
 - Escenarios de rol para practicar situaciones de liderazgo y comunicación.
- *Aportes:*
 - El liderazgo como pilar de autoridad.
 - Rol del líder en la motivación y reconocimiento de sus subordinados.
 - La retroalimentación para el crecimiento individual y organizacional.
 - Integración e inclusión para un ambiente de confianza.
 - La importancia del trabajo en equipo para lograr objetivos.
 - Dar y recibir; delegar y retribuir.
 - Líder servicial, el Líder Coach.
 - Escucha activamente.
 - Asertividad y respeto, factor clave para comunicar.

Existen elementos necesarios para el éxito de una organización, mercado, oferta y demanda, sistemas de información, fuerza laboral, formación, recursos, tecnología, atención al cliente, entre otras. Una organización puede tener todas estas características, y aun así no proliferar, dentro de los paneles y paredes de políticas y normas, está el talento humano que busca cumplir con las expectativas y objetivos que se les propone, aquí entra en acción las

figuras de autoridad, los líderes. Tiene la responsabilidad de encausar los esfuerzo de equipos de trabajo para lograr los objetivos, estos mismo son un pilar importante, deben ser individuos flexibles ante situaciones variadas, de gran conocimiento técnico, de habilidades sociales y comunicativas para relacionarse y llevar a cabo su trabajo con las personas a su alrededor, respetuosos, empáticos y metódicos para tomar las decisiones difíciles.

Existe un proverbio que dice, si quieres llegar rápido has las cosas solos, si quieres llegar lejos ve acompañado, los equipos de trabajo deben construirse, con un buen liderazgo, buena comunicación, la cohesión entre sus palpitantes, y la integración de los integrantes en las actividades organizacionales, solo así se maximizara la eficiencia para lograr algún estándar u objetivo.

Cabe destacar que el estudio está basado desde la perspectiva de los trabajadores en el área de ventas (Representantes de ventas). Esta investigación queda abierta a realizar estudio desde la perspectiva del supervisor del área que tiene a su cargo los trabajadores que se le aplicó el cuestionario y desde la perspectiva de la organización a razón de saber si cuenta con los recursos pertinentes para abordar el sistema de la comunicación.

RECOMENDACIONES

En virtud de los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del presente estudio, la bibliografía seleccionada y las estrategias planteadas para dar respuesta al objetivo específico N° 3, los autores de esta investigación se han motivado a sugerir las recomendaciones pertinentes, con la finalidad de estrechar la brecha comunicacional que actualmente surge entre supervisor de ventas y representantes de ventas, lo que conllevaría a un ambiente más sano y positivo; con el interés de influir en los trabajadores de una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor. Cabe destacar que las presentes recomendaciones no guardan un orden de prioridad.

Se comienza, recomendando a la gerencia incluir en los planes de la organización, la misión de mantener un clima laboral saludable basado en la adecuada comunicación entre supervisores y subordinados. Lo que fortalecerá la motivación de los trabajadores en todos los ambientes, creando relaciones de confianza en un ambiente de respeto mutuo.

Así mismo, se recomienda que independientemente si entre los jefes y subordinados existen relaciones personales estrechas fuera del centro laboral, cada uno debe asumir su cargo y sus funciones actuando respetuosamente con todo el personal, expresándose con libertad, pero manteniendo la postura jerárquica que les corresponde durante su jornada de trabajo.

Igualmente, y en función de reforzar el sentido de identidad organizacional, se recomienda realizar reuniones por lo menos una vez al mes, donde a los vendedores se les permita expresar con confianza sus opiniones y argumentos, ya que posiblemente tengan propuestas novedosas para mejorar algunas estrategias; si es factible ejecutar dicha propuesta, se le debe reconocer su aporte; acotando que de no ser factible, se le haga saber mediante un diálogo de respeto.

En este mismo orden de ideas, se recomienda formalizar la disciplina organizacional, desarrollando entre otras estrategias, el uso de la tecnología como medio de comunicación para tomar decisiones inmediatas que facilite y agilice el feed-back entre supervisor y representante de ventas, para dar respuesta oportuna a los clientes. De esta forma, sentirán la satisfacción del

reconocimiento a su trabajo, al ver que su labor individual es necesaria e importante para la consecución de los objetivos de la empresa.

Se plantea además, que se realice un estudio de la comunicación interna en la organización, conocer las bases y herramientas que la organización posee para la comunicación tanto para los supervisores, y representantes de ventas.

De igual forma, se sugiere la última recomendación pero no menos importante, la cual se refiere a ejecutar un estudio relativo a los factores motivacionales que rigen en la conducta de todos los trabajadores de una empresa dedicada a la distribución en la región central del país de productos de higiene personal, para el hogar y alimentos al por mayor, vinculando a la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el sentido de pertenencia, entre otros.

LISTA DE REFERENCIAS

Alix, Belén; Luis, Rodolfo; Fanny, Ramírez y Teresita, Álvarez. (2005), La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. **Revista Negotyum.** (2). 32-48

Anggy, Lemes; s, Ender, Barrientos y Marling, Cordero (2020). Comunicación Asertiva ¿estrategia de competencia empresarial? **Revista de Investigación, Administración e Ingeniera.** 8 (1), 147-153

Arenal, Carmen (2022). **Gestión del Equipo de Trabajo del Almacén.UF0927.** Tutor Formation. ISBN: 978-84-19-18923-3.

Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación. Guía para su elaboración.** . 6° Edición. Episteme.

Aroca, Africa (1999). **Proceso de Elaboración de Instrumentos de Recolección de datos.** UPEL-IMPM.

Báez, Carlos (2000). **La comunicación efectiva.** 1° Edición. INTEC.

Berceruelo, Benito (2016). **Comunicación empresarial.** Estudio de Comunicación. S.A

Berlo, David (1984). **El Proceso de la Comunicación: Introducción a la teoría y la práctica.** El ateneo.

Blanca, Bongioanni y Sleirther, Fernandez (2019). **Millennials Tendencia De La Comunicación Interna En Agencia De Marketing Digital Venezolana.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciados en Comunicación Social. Universidad central de Venezuela, Caracas. Trabajo de grado en línea. Disponible: <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/20293/2/Completo.pdf>

Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti María; Gismano, Yanina y Banchieri, Lucia (2007). **Funciones de la Administración**. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Argentina.

Brandolini, Alejandra, y González, Martin (2009). **Comunicación Interna: Recomendaciones y Errores Frecuentes**. Dircom

Carrillo, Luis y Rodrigo, Morales (2012) **La Comunicación Informal y su Incidencia en el Rendimiento de los Empleados del Servicio de Rentas Internas**. Informe de Final de Titulación para la Obtención del Título de Psicólogo Industrial. Universidad Técnica Ambato. Ecuador

Castanyer, Olga (2010). **La Asertividad, Expresión de un Sana Autoestima**. Desclée de Brouwer. 32° edición. España. Disponible en:
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.guiadisc.com/wp-content/pdfs/asertividadautoestima.pdf&ved=2ahUKEwjkr2i5Kb-AhVBfDABHYmsAH0QFnoECDcQAQ&usg=AOvVaw3sv3gn3tpN7f1oy0iuZccG>

Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento Organizacional**. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. 2° Edición.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional**. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2017). **Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones**. 3° Edición. MCGRAW-HILL. Education.

D'Aprix, Roger (2000) **La comunicación para el cambio**. Granica

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Libro en línea. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/281099061>

Fernando, Mendoza y Vilma, Azurín (2020). **Escúchame y dímelo. Manual de comunicación oral.** 1º Edición. Biblioteca Nacional del Perú.

Flora, Davis (2010) **La Comunicación No Verbal.** Alianza editorial.

Gibson, James; Ivancevich, John y, Donnelly, James (1996) **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos.** McGraw-Hill

González, Carmen (2002). **La Comunicación Efectiva.** ISEF. 1º. Edición.

Hernández, Ángela (2014). **Comunicación verbal y no verbal.** Universidad tecnológica de Izúcar de Matamoros

González, José y Rodríguez, Miryam (2019). **Manual Práctico De Planeación Estratégica.** Ediciones Díaz De Santos.

Guzmán, Vanessa (2012) **La comunicación Organizacional.** Red Tercer Milenio. ISBN: 978-607-733-062-2

Hartmut, Laufer (2017). **Cómo tomar decisiones: factores de éxito.** Panamericana Editorial. 1º Edición.

Hernández, Mayquelys (2019). **Plan de Comunicación Interna para el Mejoramiento del Clima Laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.** Trabajo de Grado de Especialización. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Venezuela. Trabajo de Grado de Especialización en línea: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php%3Fexplnum_id%3D661&ved=2ahUKEwjJupf34qb-

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (1991). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill 2º Edición.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2002). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill 2º Edición.

Huamán, Milagros y Villanueva, Marcos (2022). **Comunicación interna en los colaboradores de la inmobiliaria inversiones de américa de sur S.A.C., Huaral – 2022**. Trabajo de grado para optar al título Licenciado en Ciencias de la comunicación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Humberto, Talancón (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. **Contribuciones a la Economía**, ISSN 16968360

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2005). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Episteme. 5º Edición.

Horacio, Andrade (2005). **Comunicación Organizacional Interna; Proceso, disciplina y técnica**. Netbiblo

Iñaki, Rodríguez (2008). El modelo de equipos de trabajo. **Revista Española de Drogodependencia**. 33 (4), 241-255. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2865177&orden=1&info=link>

Ivancevich, John; Konopaske, Robert y Matteson, Michael (2012). **Comportamiento organizacional**. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V, México D.F. 7ed

Keith, Davis y Newstrom, John (1991). **El Comportamiento Humano en el Trabajo.**

McGraw-Hill/Interamericana EDITORES S.A DE C.V

Kinichi, Angelo y Kreitner, Robert (2003), **Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas.** McGraw-Hill.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2012). **Administración, una perspectiva global y empresarial.** Crece. 12° Edición. México.

Koontz, Harold, Weihrich Heinz y Cannice, Mark (2012). **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V, México D.F

Konopaske, Robert; Ivancevich, James y Matteson, Michael. (2012). **Comportamiento Organizacional.** McGraw-Hill. 7° Edición. México.

Lacasa, Antonio. (2011). **Gestión de la Comunicación Empresarial.** Ediciones Gestión 2000. España.

Luis, Moreno (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. **Revista de Cultura Científica y Tecnológica.** 6 (32) 5-19 ISSN-e 20007-0411

Marisa, Guisasola (2006). La comunicación en la estrategia empresarial. F. Rivadeneira (editor). **Comunicación estratégica para las organizaciones** Quipus'; CIESPAL

Marta, Rizo (2009) Comunicometodologia y comunicación interpersonal, presencias y ausencias de la comunicación mexicana. Revista Razón y Palabra. ISSN: 1605-4806

Maza, Mariana (2019) **Estrategia de Comunicación Virtual para la Gerencia de Recursos Humanos, de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT y los Trabajadores Ubicados en el Edificio Tóree Empresarial Próceres II.** Maestría en Comunicación Virtual. Universidad de San Carlos de Guatemala

- Montolio, Estrella y Tascón, Mario (2020). **El derecho a entender comunicación clara.** Prodigio Volcán
- Martha, Merjura. (2007). La Fluidez Discursiva Oral una Propuesta de Evaluación. **Ogigia: Revista Electrónica De Estudio Hispánico**, (1) 7-16.
- Nancy, Terroni (2009) La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. **Psico-USF**, 14 (1), p. 35-46.
- Nerza, Rey de Polanco 2016 **Planificación y Desarrollo del Talento Humano.** Biblioteca Ciencias Económicas y Sociales. 1º Edición Digital. Universidad de Carabobo
- Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** FEDEUPEL. Disponible: www.Gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.html
- Pereira, José (2003). **Comunicación y Desarrollo y promoción de la salud: enfoques, balances y desafíos.** Trillas
- Pérez, Héctor; Pérez, Jorge; González, Lía y Bravo, Carmen. (2013) **Comunicación y atención al cliente.** McGraw-Hill Education
- Potter, Patricia; Perry, Anne; Stockert, Patricia y Hall, Amy (2023). **Fundamentos de enfermería.** 11º Edición. Elsevier Health Sciences.
- Quintero, Carlos (2013) **La toma de decisiones organizacionales en un Proceso de reforma administrativa. El gobierno digital en un municipio de Jalisco, México.** Universidad de Guadalajara. ISSN 0717-6759.
- Richard, Hodgetts y Steven, Altman. (1992). **Comportamiento en las organizaciones.** McGraw-Hill.

- Robbins, Stephen (2004) **Comportamiento Organizacional**. PEARSON EDUCACION, México
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005) **Administración**. PEARSON EDUCACION, México
- Ruiz, Cynthia (2020) **Uso de los Canales Digitales de Comunicación Interna en las Organizaciones Públicas y Privadas de Lima 2020**. Trabajo de Investigación para optar el grado de Licenciado. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Ruiz, Roda y Jiménez, Jorge (2016). **Niveles la comunicación efectiva en los colaboradores de las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca 2016**. Trabajo de grado. Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo. Perú
- Scott, Cynthia (2015) **El Futuro Del Aprendizaje 2 ¿Qué Tipo De Aprendizaje Se Necesita En El Siglo XXI? Investigación y Prospectiva en Educación**. UNESCO
- Sergio, Araya Y María Del Mar, Criado (2004). Organizaciones Virtuales De La Integración A La Desintegración Integrada. **Revista Ingeniería Industrial**, (1), 31-45. ISSN 0717-9103.
- Silvia, María y Brain, María (2015). **Validez y Confiabilidad del estudio socioeconómico**. 1º Edición. Universidad Autónoma de México.
- Stephen, Robbins (2004). **Comportamiento Organizacional**. Pearson Education.
- Stephen, Robbins (2000) **Comportamiento Organizacional**. Pearson 8º Edición. Prentice Hall
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- Susana, Aguado (2013). Cómo Mejorar la Comunicación Interna en Nuestras Organizaciones. **Execyl**. Documento de la comisión de eficiencia.

- Teresa, María y Hernández, Morayma (2000). **Comportamiento organizacional: Un enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano**. Graficas Gloria. ISBN ° 980-233-258-5
- Torres, María (2022). **La Comunicación Informal y su Influencia en las Relaciones Interpersonales**. Maestría Profesional en Desarrollo del Talento. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador Humano. Quito.
- Varona, Federico. (2008). **Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización**. España: Netbiblo.
- Vera, Fernando (2014). **Comunicación efectiva**. Contenidos Declarativos. Manual Instruccional. Sub-Dirección Sello Institucional UAC.
- Vicente, Caballo (1983) Asertividad, definiciones y dimensiones. **Studies in Psychology**, (13), 52-62.

ANEXOS

Anexo A.
Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimado (a) Sr (a)

La presente cuestionario tiene como finalidad obtener los datos necesarios para concluir con el Trabajo de Grado titulado: **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTA Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA A LA DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. EXPERIENCIA VENEZOLANA”**

Este estudio forma parte de las exigencias de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, por lo que la información que usted suministre tendrá un tratamiento estrictamente académico, a tal efecto solicitamos su colaboración a fin de continuar con la investigación antes mencionada.

A continuación, se presenta un cuestionario que consta de dos preposiciones que deben ser contestadas de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. Lea detenidamente cada ítem y seleccione la respuesta que usted considere correcta.
2. Es necesario que usted responda todas las preguntas que se le presentan.
3. Marque con una equis (X) sobre la opción que considere, dependiendo de su nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a las afirmaciones planteadas.
4. La información suministrada debe ser lo más sincera posible.

Seleccione con una “X” según la escala que se muestra a continuación, la opción que corresponda a su respuesta; en caso de duda consulte con el investigador. La escala a considerar es la siguiente:

- | | | |
|--------------|----|-----------------------------|
| A veces | 5. | |
| Casi siempre | 4. | |
| A veces | 3. | |
| Casi nunca | 2. | |
| Nunca | 1. | Gracias por su Colaboración |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

Autores: Blanco Daniel, Peñaloza Dania, y Yucci Luis



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS											
Lea detenidamente cada uno de los ítems formulados, marque con una “X” aquellas respuestas que usted considera más acertada en el convivir cotidiano con su supervisor inmediato. Gracias por su tiempo y colaboración.											
Su evaluación es muy importante para nosotros; a continuación, se presenta una serie de afirmaciones que usted deberá responder de acuerdo a la siguiente escala:											
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">S=Siempre</td> <td style="padding: 5px;">CS=Casi Siempre</td> <td style="padding: 5px;">A=A veces</td> <td style="padding: 5px;">CN=Casi Nunca</td> <td style="padding: 5px;">N=Nunca</td> </tr> </table>							S=Siempre	CS=Casi Siempre	A=A veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca
S=Siempre	CS=Casi Siempre	A=A veces	CN=Casi Nunca	N=Nunca							
Nº	Proposiciones	(S)	(CS)	(A)	(CN)	(N)					
1	Cuando le solicito información, el supervisor responde de manera oportuna y en el momento adecuado.										
2	La información que comunica el supervisor me ayuda a realizar eficientemente mi trabajo cotidiano.										
3	Los objetivos de ventas son informados por el supervisor del área, cada vez que estos se formulan.										
4	El supervisor comparte información sobre las políticas de ventas con el equipo de trabajo asegurándose que sean claras para todos.										
5	Considera que el supervisor es el principal portavoz de información de la empresa.										
6	Explica con claridad las ideas e información que suministra el supervisor.										
7	El supervisor estimula una comunicación abierta al incluirnos de manera frecuente en reuniones para compartir información sobre las actividades cotidianas incentivando el espíritu de equipo.										
8	Se brinda libertad para comunicar y defender mis ideas relacionadas con las ventas.										
9	El tono de voz del supervisor es respetuoso en la cotidianidad.										
10	La comunicación en la empresa mediante herramientas virtuales es efectiva y oportuna.										
11	La información que me suministra el supervisor es oportuna.										

12	En las interacciones cotidianas, el lenguaje no verbal manifestado por el supervisor, es apropiado para comprender el mensaje.	x				
13	Percibo que la comunicación con el supervisor cuando es cara a cara es de más fácil comprensión					
14	La comunicación abierta con el supervisor, estimula a presentar soluciones en el momento que se presentan.	x				
15	El supervisor reconoce mi aporte cuando expreso mis ideas sobre el trabajo a realizar.					
16	El supervisor está atento a que todos nos comuniquemos con calma y respeto en el lugar de trabajo.					
17	Percibo que hay un ambiente de confianza en el equipo de trabajo que nos da posibilidad de expresar lo que pensamos.					
18	Mis opiniones son consideradas por el supervisor para la toma de decisiones.					
19	El supervisor me suministra la información que necesito cuando debo tomar una decisión en cuanto al trabajo a realizar.					

	ITEM	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	TOTAL	
S U B E T O S	1	3	2	3	3	2	2	2	1	3	4	3	2	1	3	2	1	3	1	3	45	
	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	42	
	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2	62	
	4	4	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	1	3	2	58	
	5	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	48	
	6	4	5	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	68	
	7	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	49	
	8	2	3	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	70	
	9	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	97	
	10	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	2	2	3	65
	11	2	2	4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	63
	12	3	4	2	3	4	4	2	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3	2	1	3	66
	13	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	67
	14	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	67
	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	70
	16	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
	17	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	65
	18	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	61
	19	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	80
	20	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	83
	21	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	87
	22	3	4	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	72
	23	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	90
	24	5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	106
	25	1																				

Anexo C
Validación de Expertos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo, **Alejandra Guinand Camino**, Cédula de Identidad N° V-8.669.056, profesor activo de la Cátedra de Ciencias Humanas y Sociales de la Escuela de Relaciones Industriales, por medio de la presente hago constar que revisé el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado de los bachilleres **Blanco, Daniel** C.I. 25.971.559; **Peñaloza, Dania** C.I. 25.955.726 y **Yucci, Luis** C.I. 25.521.385 el cual lleva por título **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTAS Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA A LA DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. EXPERIENCIA VENEZOLANA”**. Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA

Prof. Alejandra Guinand Camino
C.I: V-8669056



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo **Lenny A. Uzcátegui A.** Cédula de Identidad N° V-8.045.520, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Sociología del Trabajo, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del Trabajo de Grado de los bachilleres Blanco, Daniel C.I. 25.971.559; Peñaloza, Dania C.I. 25.955.726 y Yucci, Luis C.I. 25.521.385 el cual lleva por título **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTA Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA A LA DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. EXPERIENCIA VENEZOLANA”**. Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.



FIRMA

Prof. Lenny A. Uzcátegui A.
C.I: V-8.045.520



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo, **Jesús Useche**, Cédula de Identidad N° V-16.895.066, profesor activo de la Cátedra de Estadística de las Escuelas de Administración Comercial y Contaduría Pública y Relaciones Industriales, por medio de la presente hago constar que revisé el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado de los bachilleres **Blanco, Daniel C.I. 25.971.559; Peñaloza, Dania C.I. 25.955.726 y Yucci, Luis C.I. 25.521.385** el cual lleva por título **“LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL ENTRE SUPERVISOR DE VENTA Y REPRESENTANTES DE VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN ENCARGADA A LA DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL, PARA EL HOGAR Y ALIMENTOS POR MAYOR. EXPERIENCIA VENEZOLANA.”**. Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA

Prof. Jesús Useche
C.I: V-16.895.066

Anexo D
Constancia de Aceptación de Tutor



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA COMUNICACIÓN EN LA GESTION DEL PERSONAL SUPERVISORES
- SUBORDINADOS DE LA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION
DE BEBIDAS LACTEAS. EXPERIENCIA VENEZOLANA**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Prof. Lisseth Sandoval
C.I. V- 10320932

Bárbula, Abril de 2023