UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas

TEMA: "Las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería"

AUTOR: Raúl Alexander Rosales Toro

TUTOR: Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **"Las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería"** presentado por el señor **Rosales Toro Raúl Alexander** para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 8 de julio del 2025



Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

C.I. 0501298269

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Rosales Toro Raúl Alexander,** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Raúl Alexander Rosales Toro

C.I.2350247678

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
C.I. 1802831691

Dr. Héctor Emilio Hurtado Puga, Mg.
C.I. 1802323699

Ambato, 8 de julio del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Raúl Alexander Rosales Toro
C.I.2350247678

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza, sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta.

Con profundo amor, dedico también este logro a mi madre, Yacely Toro, por ser mi mayor inspiración, por su apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la dedicación. Sin ella, nada de esto sería posible.

Raúl Alexander Rosales Toro

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios, quien ha sido mi guía constante en cada paso de este camino. Su presencia me ha dado fuerza en los momentos difíciles, sabiduría cuando las decisiones parecían abrumadoras y esperanza cuando las fuerzas escaseaban. Gracias por iluminar mi mente y mi corazón, y por no soltarme nunca, incluso cuando dudé de mí mismo.

A mi madre, Yacely Toro, le dedico este logro con todo mi amor y gratitud. Su esfuerzo incansable, su fe en mí y su amor incondicional han sido el motor que me impulsó a seguir adelante. Gracias por tus sacrificios, por tus palabras de aliento y por ser mi ejemplo de fortaleza. Este triunfo es tan tuyo como mío.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a Antonio, Jonatan que me ayudaron y guiaron dentro de este proceso de titulación y a una persona muy especial, Angy que estuvo presente en mi última etapa universitaria brindándome su apoyo y su cariño. Gracias por estar a mi lado en los momentos finales de este proceso, por su compañía, apoyo y por creer en mí. Su presencia hizo más llevadero el camino y más significativa esta meta alcanzada. Este logro también está marcado por su amistad y cariño.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO iv
DERECHOS DE AUTOR v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE FIGURAS xiii
ÍNDICE DE ANEXOS xv
RESUMEN EJECUTIVO xvi
ABSTRACT xvii
CAPÍTULO I.-MARCO TEÓRICO 1
1.1 Antecedentes investigativos 1
1.2 1.2 Objetivos 2
1.2.1 Objetivo General 2
1.2.2 Objetivo Especifico 2
1.3 Problema de investigación 3
1.3.1 Contextualización 3
1.3.2 Formulación del problema 5
1.3.3 Análisis Critico 5
1.4 Justificación 6
1.5 Marco Referencial 8
1.5.1 Variable independiente: Habilidades de comunicación gerencial 8
1.5.2 Variable dependiente: Desempeño Laboral 21
CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA 29
2.1 Método 29
2.2 Enfoque 29

2.2.1 Cuantitativo 29
2.3 Diseño de la investigación 29
2.3.1 Transversal 30
2.4 Tipo de investigación 30
2.4.1 Descriptivo 30
2.4.2 Correlacional 31
2.5 Modalidad de Investigación 31
2.5.1 Investigación Bibliografía y documental 32
2.5.2 Investigación de Campo 32
2.6 Población y muestra 33
2.6.1 Población 33
2.6.2 Muestra 34
2.7 Técnica 34
2.7.1 Encuesta 34
2.8 Instrumento 34
2.8.1 Cuestionario 34
2.8.2 Validación del instrumento 35
2.8.3 Confiabilidad del instrumento 37
2.9 Planteamiento de la Hipótesis 38
CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN 40
3.1 Análisis y discusión de los resultados 40
3.1.1 Preguntas de información general 40
3.1.1 Preguntas especificas 45
3.2 Normalidad 89
3.3 Correlación 91
CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
4.1 Conclusiones 96

4.2 Recomendaciones 98
MATERIALES DE REFERENCIA 99
5.1 Referencias Bibliográficas 99
5.2 Anexos 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 V de Aiken 36
Tabla 2 Categorías de los grados de confiabilidad de acuerdo con el coeficiente alfa de Cronbach. 38
Tabla 3 Indicadores de consistencia interna según el coeficiente alfa de Cronbach. 38
Tabla 4 Género 40
Tabla 5 Edad 41
Tabla 6 Nivel de educación 43
Tabla 7 Puesto de trabajo 44
Tabla 8 Pregunta. -1Comprensión del mensaje de la gerencia. 46
Tabla 9 Pregunta. -2 Frecuencia de malentendidos. 48
Tabla 10 Pregunta. -3 Coherencia en la información transmitida. 49
Tabla 11 Pregunta. -4 Delegación según capacidades. 51
Tabla 12 Pregunta. -5 Participación en decisiones. 52
Tabla 13 Pregunta. -6 Consideración de sugerencias para mejoras. 54
Tabla 14 Pregunta. -7 Interés del gerente por el bienestar del personal. 55
Tabla 15 Pregunta. -8 Sensibilidad hacia necesidades y preocupaciones. 56
Tabla 16 Pregunta. -9 Apoyo emocional en momentos difíciles. 58
Tabla 17 Pregunta. -10 Variedad de métodos comunicativos según el contexto. 60
Tabla 18 Pregunta. -11Capacidad para resolver conflictos. 61
Tabla 19 Pregunta. -12 Supervisión y control del personal. 62
Tabla 20 Pregunta. -13 Claridad en la evaluación del desempeño. 64
Tabla 21 Pregunta. -14Frecuencia y utilidad de las sugerencias para mejorar. 66
Tabla 22 Pregunta. -15 Cumplimiento de metas y plazos. 67
Tabla 23 Pregunta. -16 Necesidad de correcciones en el trabajo. 68
Tabla 24 Pregunta. -17 Calidad del trabajo entregado. 70
Tabla 25 Pregunta. -18 Puntualidad y cumplimiento de horarios. 71
Tabla 26 Pregunta. -19 Respeto a normas y procedimientos. 73
Tabla 27 Pregunta. -20 Asunción de responsabilidades adicionales. 74
Tabla 28 Pregunta. -21 Cooperación con compañeros. 76
Tabla 29 Pregunta. -22 Resolución de conflictos. 77
Tabla 30 Pregunta. -23 Participación en actividades grupales. 79

Tabla 31 Pregunta. -24 Flexibilidad ante cambios organizacionales. 80
Tabla 32 Pregunta. - 25 Búsqueda de capacitación. 82
Tabla 33 Pregunta. -26 Propuestas de mejora en el trabajo. 83
Tabla 34 Pregunta. -27 Propuestas de mejora en el trabajo. 84
Tabla 35 Pregunta. -28 Toma de decisiones ante imprevistos. 86
Tabla 36 Pregunta. -29 Participación en mejoras de procesos. 88
Tabla 37 Pruebas de Normalidad 89
Tabla 38 Correlación de variables 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género 40
Figura 2 Edad 42
Figura 3 Nivel de educación 43
Figura 4 Puesto de trabajo 44
Figura 5 Pregunta. -1Comprensión del mensaje de la gerencia. 46
Figura 6 Pregunta. -2 Frecuencia de malentendidos. 48
Figura 7 Pregunta. -3 Coherencia en la información transmitida. 49
Figura 8 Pregunta. -4 Delegación según capacidades. 51
Figura 9 Pregunta. -5 Participación en decisiones. 52
Figura 10 Pregunta. -6 Consideración de sugerencias para mejoras. 54
Figura 11 Pregunta. -7 Interés del gerente por el bienestar del personal. 55
Figura 12 Pregunta. -8 Sensibilidad hacia necesidades y preocupaciones. 57
Figura 13 Pregunta. -9 Apoyo emocional en momentos difíciles. 58
Figura 14 Pregunta. -10 Variedad de métodos comunicativos según el contexto. 60
Figura 15 Pregunta. -11Capacidad para resolver conflictos. 61
Figura 16 Pregunta. -12 Supervisión y control del personal. 63
Figura 17 Pregunta. -13 Claridad en la evaluación del desempeño. 64
Figura 18 Pregunta. -14Frecuencia y utilidad de las sugerencias para mejorar 66
Figura 19 Pregunta. -15 Cumplimiento de metas y plazos. 67
Figura 20 Pregunta. -16 Necesidad de correcciones en el trabajo. 69
Figura 21 Pregunta. -17 Calidad del trabajo entregado. 70
Figura 22 Pregunta. -18 Puntualidad y cumplimiento de horarios. 72
Figura 23 Pregunta. -19 Respeto a normas y procedimientos. 73
Figura 24 Pregunta. -20 Asunción de responsabilidades adicionales. 75
Figura 25 Pregunta. -21 Cooperación con compañeros. 76
Figura 26 Pregunta. -22 Resolución de conflictos. 77
Figura 27 Pregunta. -23 Participación en actividades grupales. 79
Figura 28 Pregunta. -24 Flexibilidad ante cambios organizacionales. 80
Figura 29 Pregunta. - 25 Búsqueda de capacitación. 82
Figura 30 Pregunta. -26 Propuestas de mejora en el trabajo. 83
Figura 31 Pregunta. -27 Propuestas de mejora en el trabajo. 85

Figura 32 Pregunta. -28 Toma de decisiones ante imprevistos. 87
Figura 33 Pregunta. -29 Participación en mejoras de procesos. 88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Carta de compromiso 111
Anexo 2 Cuestionario 112
Anexo 3 Validación por expertos 116
Anexo 4 Árbol de problemas 119

RESUMEN EJECUTIVO

Alpha Ingeniería es una empresa dedicada a la ingeniería, diseño, construcción y fiscalización de proyectos, ofreciendo servicios técnicos especializados que van desde el diseño estructural hasta la consultoría. Su objetivo es brindar soluciones personalizadas que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente, manteniendo altos estándares de calidad.

La investigación se enfocó en analizar cómo las habilidades de comunicación gerencial inciden en el desempeño laboral dentro de la empresa. Esta necesidad surge de las deficiencias observadas en la comunicación interna, las cuales han generado malentendidos, baja motivación y dificultades en la coordinación de tareas. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo y correlacional, utilizando encuestas validadas dirigidas al personal.

Los resultados evidenciaron una relación positiva entre las habilidades comunicativas de los líderes como la claridad, la empatía y la retroalimentación y el rendimiento del personal, medido en términos de productividad, cumplimiento de metas y colaboración. El análisis estadístico, mediante el coeficiente de Spearman, confirmó la existencia de una correlación significativa entre ambas variables.

Como conclusión, se establece que una comunicación gerencial efectiva mejora el ambiente laboral y la eficiencia organizacional. Se recomienda implementar programas de formación para líderes en habilidades comunicativas, así como fortalecer los canales internos de comunicación. Estas acciones permitirán optimizar la gestión del talento humano y mejorar la competitividad de Alpha Ingeniería.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, COMUNICACIÓN GERENCIAL, DESEMPEÑO LABORAL, PRODUCTIVIDAD, EMPATÍA, RETROALIMENTACIÓN, MOTIVACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL.

ABSTRACT

Alpha Ingeniería is a company dedicated to engineering, design, construction, and project supervision, offering specialized technical services ranging from structural design to consulting. Its objective is to provide customized solutions tailored to the specific needs of each client, maintaining high quality standards.

The research focused on analyzing how managerial communication skills influence job performance within the company. This need arose from observed deficiencies in internal communication, which have led to misunderstandings, low motivation, and coordination challenges. A quantitative approach was applied, with a descriptive and correlational design, using validated surveys directed at the staff.

The results showed a positive relationship between leadership communication skills such as clarity, empathy, feedback and employee performance, measured in terms of productivity, goal achievement, and teamwork. Statistical analysis using Spearman's coefficient confirmed the existence of a significant correlation between both variables.

In conclusion, effective managerial communication improves the work environment and organizational efficiency. It is recommended to implement training programs for leaders focused on communication skills, as well as to strengthen internal communication channels. These actions will help optimize human talent management and enhance Alpha Ingeniería's competitiveness.

KEY WORDS: RESEARCH, MANAGERIAL COMMUNICATION, JOB PERFORMANCE, PRODUCTIVITY, EMPATHY, FEEDBACK, MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE.

CAPÍTULO I.-MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

En el contexto mundial, Johnson y Turner (2021), en su artículo "*La comunicación gerencial efectiva y su impacto en la productividad organizacional*", sostienen que las habilidades de comunicación gerencial juegan un papel crucial en la eficiencia y desempeño de los empleados. El estudio, realizado en empresas multinacionales de Estados Unidos y Reino Unido, demostró que la claridad en la transmisión de objetivos y la retroalimentación constante mejoran significativamente el desempeño laboral, reduciendo errores operativos y aumentando la satisfacción de los empleados.

Por su parte, en el artículo "El liderazgo comunicacional en la gestión empresarial" de Wang y Li (2022), se evidencia que los gerentes con altas habilidades de comunicación pueden motivar y guiar mejor a sus equipos de trabajo. La investigación, basada en un análisis de grandes corporaciones en China, señala que los líderes con habilidades de comunicación desarrolladas logran un ambiente organizacional más cohesionado, lo que incide directamente en un mejor desempeño laboral.

En el contexto meso a nivel de Latinoamérica, en la investigación "*La comunicación gerencial y su incidencia en la eficiencia laboral: Caso empresas colombianas*" de Rodríguez y Pérez (2020), se analizó la relación entre la comunicación gerencial y la productividad en empresas del sector financiero en Bogotá. Los resultados indicaron que una comunicación fluida y estratégica desde la gerencia permite una mejor coordinación de tareas y una reducción en los conflictos laborales, factores clave para un desempeño óptimo.

García y Fernández (2023), en su estudio "*Impacto de las habilidades de comunicación en la gestión del talento humano en empresas peruanas*", encontraron que la comunicación asertiva de los líderes empresariales influye en la percepción de los trabajadores sobre su estabilidad y satisfacción laboral. La investigación concluyó que cuando los gerentes aplican una comunicación efectiva, el desempeño laboral mejora en un 25%, reflejándose en un aumento de la productividad organizacional.

En el contexto micro a nivel de Ecuador, López y Chávez (2021), en la investigación "Las habilidades comunicacionales y su relación con el desempeño laboral en empresas comerciales de Guayaquil", determinaron que una comunicación efectiva por parte de los gerentes tiene una correlación positiva con el compromiso y rendimiento de los empleados. El estudio mostró que las empresas con líderes que fomentan una comunicación abierta y bidireccional presentan menores tasas de rotación de personal y mayores niveles de productividad.

Asimismo, en el estudio de Cárdenas y Montalvo (2022), titulado "*Estrategias de comunicación gerencial para la mejora del desempeño laboral en el sector manufacturero ecuatoriano*", se evaluó el impacto de la comunicación en la motivación y desempeño de los trabajadores. Se evidenció que la falta de comunicación clara por parte de los directivos genera desmotivación y disminuye la eficiencia operativa, mientras que la implementación de estrategias comunicacionales mejora significativamente el clima organizacional y la productividad.

1.2 1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería.

1.2.2 Objetivo Especifico

- Identificar las habilidades de comunicación gerencial que los empleados perciben como más efectivas por parte de la gerencia.
- Determinar las conductas laborales que los empleados consideran más representativas de su desempeño en Alpha Ingeniería.
- Establecer la correlación entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral de Alpha Ingeniería.

1.3 Problema de investigación

1.3.1 Contextualización

En la provincia de Tungurahua, se han realizado diversas investigaciones que exploran la relación entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en distintas organizaciones. Estas investigaciones destacan la importancia de la comunicación efectiva en la productividad y el ambiente laboral de las empresas de la región.

Según Sánchez Merino (2017), la comunicación asertiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en Ambato es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales y contribuir al logro de objetivos institucionales. La investigación resalta cómo la falta de una comunicación clara puede generar conflictos y afectar la eficiencia organizacional.

De acuerdo con Baño Guamán (2016), en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del cantón Ambato, la comunicación asertiva influye directamente en el rendimiento laboral de los empleados administrativos. La autora concluye que la comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales y el cumplimiento de metas organizacionales.

En el estudio de Cortez Villarroel (2019), se analizó el clima organizacional y el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pelileo. La investigación determinó que un clima organizacional positivo, influenciado por una comunicación eficiente, mejora la productividad y el compromiso de los trabajadores.

Guamán Guevara y Quinde Paucar (2022), realizaron un estudio sobre los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento del sector financiero. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional, caracterizado por una comunicación clara y motivadora, está altamente correlacionado con un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral.

Jiménez (2017) investigó la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza. La investigación concluyó que una comunicación fluida dentro de la organización genera un ambiente de trabajo más armónico y productivo, reduciendo la rotación de personal. Moya (2019) analizó la comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral en el sector lácteo de Tungurahua. Su estudio demostró que una gestión eficaz de la información dentro de las empresas mejora el cumplimiento de tareas y los resultados organizacionales.

En el sector de telecomunicaciones, Aldás León (2016) propuso estrategias para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional en CNT EP Tungurahua. Su investigación evidenció que la mejora en estos aspectos impacta positivamente en el clima laboral y el desempeño de los empleados.

Viteri (2024) exploró la percepción del liderazgo y su relación con el desempeño laboral en una empresa de servicios hoteleros. La investigación concluyó que la percepción positiva del liderazgo influye directamente en el compromiso y rendimiento de los trabajadores.

Chicaiza (2020) estudió las competencias gerenciales y el clima laboral en empresas familiares de Tungurahua. Su análisis mostró que las competencias gerenciales, especialmente en comunicación, son esenciales para el crecimiento sostenible y el buen ambiente laboral dentro de estas organizaciones.

Finalmente, Lagua Quinatoa (2023) examinó las habilidades directivas y su impacto en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada. La investigación concluyó que la falta de habilidades directivas, incluyendo la comunicación efectiva, puede afectar el rendimiento de los empleados y la eficiencia de la organización.

Estas investigaciones resaltan la importancia de fortalecer las habilidades de comunicación gerencial para mejorar el desempeño laboral en diversas organizaciones de la provincia de Tungurahua. Una comunicación efectiva no solo optimiza la

productividad, sino que también contribuye a un ambiente laboral más saludable y eficiente.

1.3.2 Formulación del problema

¿Qué incidencia tienen las habilidades de comunicación gerencial sobre el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería?

1.3.3 Análisis Critico

En el árbol de problemas de la investigación, el problema central identificado es la deficiencia en las habilidades gerenciales y su impacto en el desempeño laboral dentro de la empresa Alpha Ingeniería. Esta situación ha generado un entorno laboral con bajos niveles de motivación, compromiso y productividad en los empleados, afectando tanto la eficiencia interna como la competitividad de la empresa en el mercado.
Como causas identificadas del presente problema se ha encontrado que existe una comunicación inefectiva entre los gerentes y los empleados, lo cual dificulta la transmisión clara de objetivos, expectativas y retroalimentación. Esta deficiencia en la comunicación se debe, en parte, a la sobrecarga de trabajo en los gerentes, quienes al estar enfocados en tareas operativas descuidan su rol como líderes y gestores del talento humano.

Otra causa relevante es la ausencia de programas de formación gerencial, lo que ha provocado que los líderes de la empresa no cuenten con herramientas adecuadas para gestionar equipos de manera eficiente. Este problema se ve agravado por una cultura organizacional que prioriza los resultados financieros sobre el bienestar y desarrollo del personal, dejando de lado la capacitación y el fortalecimiento de habilidades clave para la dirección y supervisión efectiva.

Asimismo, se ha identificado una falta de incentivos y reconocimiento para los gerentes, lo que desmotiva la mejora continua de sus habilidades. La ausencia de un sistema de recompensas que valore el liderazgo y la comunicación efectiva contribuye

a mantener un ciclo de deficiencias en la gestión del personal, afectando la moral de los empleados y la cohesión dentro de los equipos de trabajo.

En cuanto a los efectos que genera esta problemática, se observa una baja motivación y compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en una menor participación y proactividad en las tareas asignadas. Como consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para retener talento calificado, ya que los trabajadores no perciben oportunidades de crecimiento ni un ambiente laboral favorable para su desarrollo profesional.

Otro efecto importante es el incremento en la rotación del personal, lo que genera costos adicionales en contratación y capacitación, además de afectar la estabilidad de los equipos de trabajo. Esta falta de estabilidad impacta en la calidad del servicio al cliente, ya que la empresa pierde la continuidad y el conocimiento adquirido por los empleados a lo largo del tiempo.

Finalmente, se ha identificado que la deficiencia en las habilidades gerenciales ha incrementado los conflictos y tensiones dentro de los equipos de trabajo, dificultando la colaboración y el logro de objetivos organizacionales. A largo plazo, esta situación puede derivar en una pérdida de competitividad para Alpha Ingeniería, ya que la empresa no está aprovechando el potencial de su capital humano ni fomentando un ambiente de trabajo que impulse la innovación y la eficiencia.

1.4 Justificación

La presente investigación aborda un problema principal dentro de la administración de Alpha Ingeniería, el cual radica en las deficiencias observadas en las habilidades de comunicación gerencial, lo que ha generado efectos negativos en el desempeño laboral de sus colaboradores. Actualmente, la empresa enfrenta retos en la coordinación entre departamentos, la asignación clara de responsabilidades y la retroalimentación oportuna, elementos fundamentales para alcanzar altos niveles de eficiencia operativa.

Si bien Alpha Ingeniería ha logrado consolidarse en el mercado de servicios técnicos e infraestructura, su crecimiento organizacional se ve limitado por fallas comunicativas internas que afectan el clima laboral, la motivación del personal y la productividad general.

Estas limitaciones comunicativas se traducen en malentendidos frecuentes, duplicidad de funciones, desinformación sobre metas y prioridades, así como en una baja respuesta ante imprevistos o cambios del entorno. Por ejemplo, la falta de claridad en las instrucciones emitidas por los niveles gerenciales ha ocasionado retrasos en la ejecución de proyectos, afectando la imagen y la competitividad de la empresa. Asimismo, la escasa comunicación ascendente impide que los trabajadores expresen con libertad sus ideas, inquietudes o propuestas de mejora, desaprovechando el potencial del talento humano.

La variable comunicación gerencial fue seleccionada para este estudio debido a su impacto directo en la eficiencia de los procesos internos y en la cohesión organizacional. Se considera que una comunicación adecuada, asertiva y fluida entre los distintos niveles jerárquicos puede contribuir significativamente a la mejora del desempeño laboral, al brindar mayor claridad, sentido de pertenencia y alineación con los objetivos corporativos. Por otra parte, la variable desempeño laboral resulta fundamental dentro del análisis, ya que representa el nivel de cumplimiento de tareas, metas y funciones por parte del personal, siendo un indicador clave del éxito organizacional.

Dentro de este contexto, si se comprueba la hipótesis que plantea una relación positiva entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral, se podría establecer que la mejora en los canales y estilos de comunicación desde la alta dirección repercute directamente en la eficiencia y efectividad de los equipos de trabajo. De este modo, se abre la posibilidad de implementar estrategias de desarrollo comunicacional que fortalezcan la cultura organizacional y optimicen los resultados operativos de Alpha Ingeniería.

A través del análisis de los factores que afectan la calidad de la comunicación gerencial dentro de la empresa, se podrá identificar las principales barreras que dificultan una gestión efectiva, tales como estilos autoritarios, falta de escucha activa o ausencia de herramientas tecnológicas de apoyo. Esta investigación permitirá comprender las limitaciones actuales y proponer acciones concretas para superar estos obstáculos, promoviendo una gestión basada en la confianza, la claridad y la participación.

La evaluación del desempeño laboral se centrará en identificar las áreas donde existen mayores dificultades, considerando aspectos como la productividad individual, el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo y el compromiso del personal. Este análisis facilitará el diseño de planos de mejora continua que integran el componente comunicativo como eje transversal de la gestión humana y organizacional.

Todos estos objetivos propuestos ofrecen la posibilidad de mitigar los problemas derivados de la comunicación deficiente en Alpha Ingeniería, avanzando hacia un modelo de gestión más eficiente, colaborativo y orientado a resultados. La implementación de mejores prácticas comunicacionales podría generar un entorno laboral más positivo, reducir la rotación del personal y elevar la competitividad de la empresa en su sector.

A nivel teórico, esta investigación contribuirá a enriquecer el conocimiento sobre la influencia de la comunicación gerencial en el desempeño laboral, especialmente en empresas del sector técnico e industrial, donde la coordinación y el trabajo en equipo son determinantes. Los hallazgos servirán como base para futuras investigaciones en ámbitos relacionados con el desarrollo organizacional, la gestión del talento humano y la mejora continua.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Variable independiente: Habilidades de comunicación gerencial

1.5.1.1 Comunicación Directiva

La comunicación directiva es el proceso mediante el cual los líderes o directivos transmiten instrucciones, objetivos y políticas organizacionales, con el fin de guiar y coordinar el comportamiento de sus colaboradores hacia el cumplimiento de metas comunes (Robbins y Coulter, 2018).

Chiavenato (2011) "La comunicación directiva es una herramienta estratégica que utilizan los niveles jerárquicos altos de una organización para influir en la toma de decisiones, resolver conflictos y motivar al personal, asegurando la eficacia en los procesos organizacionales."

La comunicación directiva puede ser comprendida como un proceso fundamental en la gestión organizacional, que permite a los líderes orientar, coordinar y motivar a sus equipos de trabajo mediante la transmisión clara de instrucciones, políticas y metas. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), esta comunicación busca alinear el comportamiento de los colaboradores con los objetivos de la organización. A su vez, Chiavenato (2011) destaca su rol estratégico al influir en la toma de decisiones y la resolución de conflictos. En conjunto, estas perspectivas permiten afirmar que la comunicación directiva es clave para fortalecer el liderazgo y optimizar el desempeño laboral dentro de cualquier institución.

1.5.1.2 Escucha activa

Gordon (2003), La escucha activa es la habilidad de concentrarse plenamente en el mensaje del interlocutor, demostrando atención mediante gestos verbales y no verbales, y ofreciendo retroalimentación que confirme la comprensión del mensaje.

Harry Weger Jr (2011), La escucha activa se define como una habilidad comunicativa esencial que implica que el receptor reconozca el mensaje recibido y proporcione retroalimentación, asegurando una comprensión mutua. Requiere práctica deliberada y refuerza el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y reduce errores en entornos profesionales.

La escucha activa es la habilidad comunicacional mediante la cual una persona presta atención consciente y deliberada al mensaje de su interlocutor, interpretando tanto el contenido verbal como las expresiones no verbales, con el fin de comprender de manera empática la intención comunicativa del emisor. Este proceso se desarrolla a través de señales de atención, parafraseo, retroalimentación y formulación de preguntas, lo que permite validar el mensaje, reducir malentendidos y fortalecer la interacción interpersonal en contextos laborales y organizacionales

1.5.1.3 Empatía Comunicacional

Hojat et al. (2011) "La empatía es la capacidad de comprender la situación, perspectiva y sentimientos del paciente, y de comunicar esa comprensión al paciente."

Nørgaard et al. (2012) "La empatía comunicacional implica comportamientos verbales y no verbales como la orientación hacia el otro, la formulación de preguntas y el parafraseo, que reflejan una comprensión activa del interlocutor."

La empatía comunicacional es la habilidad de comprender emocional y cognitivamente al interlocutor y expresarlo de forma adecuada, lo que permite fortalecer el vínculo comunicativo, reducir barreras y favorecer una interacción más efectiva y humana en contextos profesionales.

1.5.1.4 Habilidades de comunicación gerencial

Koponen et al. (2025) La competencia comunicativa se refiere a comunicarse de manera apropiada y efectiva en un contexto dado. 'Las habilidades interpersonales de un individuo, junto con su conocimiento y motivación, permiten la ocurrencia de ciertos resultados que se juzgan competentes interpersonalmente en un contexto de interacción particular.

Oladiran & Sonal (2021) La comunicación gerencial explora lo que hacen los gerentes en los negocios, lo que significa que los gerentes utilizan el sistema de comunicación para planificar, organizar, dirigir y controlar actividades y personas.

Las habilidades de comunicación gerencial son la capacidad de transmitir y recibir información de forma clara, adecuada y persuasiva en distintos contextos organizacionales, integrando conocimientos, motivación y destrezas tanto verbales como no verbales para planificar, organizar, dirigir y controlar actividades y equipos, de manera que se fomente la comprensión mutua, se fortalezca la confianza y se optimicen los resultados empresariales.

1.5.1.5 Claridad en la comunicación

Petrone (2021) La claridad en la comunicación se define como la inexistencia de brechas entre lo que el emisor quiere decir y lo que el receptor entiende, de modo que el mensaje se interprete exactamente como fue concebido por quien lo emite.

Marqués (2010), La claridad se concibe como la capacidad de estructurar y presentar la información mediante métodos que maximicen la probabilidad de que el mensaje sea recibido de forma nítida y precisa, por ejemplo, utilizando canales con retroalimentación inmediata (cara a cara) o documentos revisados antes de su distribución.

La claridad en la comunicación es la habilidad de transmitir ideas de manera comprensible y sin ambigüedades, asegurando que el receptor perciba el mensaje tal y como fue intencionado. Esto implica seleccionar el canal y la estructura adecuados, emplear un lenguaje preciso y ofrecer oportunidades de retroalimentación para confirmar la comprensión. Al eliminar posibles malentendidos, la claridad facilita la coordinación de tareas, refuerza la confianza entre interlocutores y optimiza la eficacia de los procesos organizacionales.

1.5.1.6 Claridad del mensaje gerencial

Kim (2023) La claridad intencional del lenguaje público gerencial se describe como el grado en que el discurso de los CEO es legible y simple, con el propósito de maximizar

la comprensibilidad y relevancia de la información comunicada a los stakeholders, facilitando la consecución de objetivos organizacionales.

Smith & Thomas (2023), La claridad estratégica en la comunicación gerencial se define como la especificidad con que los directivos transmiten sus objetivos estratégicos, identificando con detalle las dimensiones de desempeño prioritarias y los posibles trade-offs, lo cual guía eficazmente la atención y los esfuerzos de los colaboradores.

La claridad del mensaje gerencial es la capacidad de los directivos para articular con precisión sus intenciones, objetivos y directrices mediante un lenguaje legible, concreto y estructurado, adaptando la especificidad del contenido al contexto y al medio de comunicación, de modo que el mensaje sea interpretado conforme a su propósito original.

1.5.1.7 Dudas sobre tareas

Bernards (2024) Las dudas sobre tareas o incertidumbre cognitiva se definen como las experiencias de información incompleta, poco clara o conflictiva en el trabajo del empleado.

Salimzadeh & Gadiraju (2024), La incertidumbre de la tarea alude al nivel de imprevisibilidad inherente a una tarea, reflejando la falta de información completa y la probabilidad de que surjan eventos inesperados durante su ejecución.

Las dudas sobre tareas son la percepción que tiene un colaborador de no contar con información clara y suficiente acerca de qué se espera de él, cómo debe llevar a cabo sus actividades y cuáles son los posibles obstáculos inesperados.

1.5.1.7 Coherencia informativa

Hartmann & Trpin (2023) La coherencia de un conjunto de información se entiende mejor como un indicador de la verdad del conjunto bajo ciertas condiciones,

combinando principios de acuerdo y dependencia para medir qué tan bien las piezas de información se apoyan y refuerzan entre sí.

Toro-Álvarez (2020) La coherencia se entiende como una característica de la realidad organizacional en la que existe una convergencia sistémica e interdependencia entre hechos o realidades, cuya coincidencia permite integrar, coordinar y armonizar elementos, facilitando la predicción de futuros eventos.

La coherencia informativa es la capacidad de presentar los datos y mensajes organizacionales de forma integrada, consistente y mutuamente reforzante, de modo que cada pieza de información se alinee con las demás y evite contradicciones.

1.5.1.8 Solicitud de opiniones

Shi et al. (2021) La solicitud de opiniones gerencial se define como el comportamiento mediante el cual los directivos solicitan activamente a los empleados ideas y sugerencias relacionadas con el trabajo, con el fin de incorporar perspectivas diversas en la toma de decisiones.

Ning et al. (2024) La solicitud de opiniones es el proceso en el que los gerentes consultan sistemáticamente a sus subordinados sobre sus percepciones, ideas y preocupaciones sobre las tareas diarias, potenciando así la participación y el compromiso del personal.

La solicitud de opiniones es la práctica deliberada de involucrar a los colaboradores en el proceso comunicativo, pidiendo activamente sus ideas, percepciones y sugerencias sobre asuntos laborales. Este mecanismo refuerza el sentido de pertenencia, mejora la calidad de las decisiones al incorporar distintos puntos de vista y genera un clima de confianza donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir de forma continua.

1.5.1.9 Atención e interacciones

Decuypere & Verdorfer, (2022) La atención general se refiere al grado en que el líder asigna activamente sus recursos cognitivos al colaborador durante la interacción, manteniéndose mentalmente presente y evitando distracciones internas o externas.

Morehouse (2012) La atención a señales no verbales consiste en el enfoque deliberado del directivo en detectar y procesar las expresiones faciales, gestos y posturas del interlocutor, con el propósito de captar emociones y matices que no se transmiten explícitamente en el mensaje verbal.

La atención en interacciones es la capacidad del directivo de ofrecer una presencia plena y receptiva durante sus encuentros con los colaboradores, integrando tanto la atención general (presencia cognitiva sin distracciones) como la atención a señales no verbales (lectura de gestos y emociones).

1.5.1.10 Acciones tras retroalimentación

Huebner & Zacher (2021) El proceso de planificación de acciones tras la encuesta comprende las fases posteriores a la presentación de resultados: discusión de hallazgos, diseño de iniciativas específicas de mejora y asignación de responsables y plazos para cada acción, con el objetivo de traducir los datos recogidos en cambios organizacionales efectivos.

Sluijsmans et al. (2024) El seguimiento de la retroalimentación de encuestas survey feedback follow-up se define como el conjunto de actividades sistemáticas que incluyen la retroalimentación de los resultados a los empleados, la elaboración de planes de acción y la puesta en práctica de soluciones, lo cual incrementa la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Las acciones tras retroalimentación son planes sistemáticos que los directivos y equipos elaboran una vez reciben datos de desempeño o clima, donde se identifican áreas críticas, se establecen iniciativas concretas de mejora cada una con responsable y plazo definidos y se implementan mecanismos de seguimiento para asegurar su ejecución.

1.5.1.11 Empatía

D’Osia y Meier (2024) La empatía afectiva es experimentar un estado afectivo congruente con el estado afectivo de los demás, mientras que la empatía cognitiva es entender el estado afectivo del otro.

Ramachandran et al. (2023) La empatía se comprende mejor como un constructo bidimensional que engloba tanto aspectos estables (rasgos) como fluctuantes (estados), distinguiéndose entre empatía afectiva la capacidad de experimentar emociones congruentes con las de otra persona y empatía cognitiva la habilidad de comprender los estados emocionales ajenos.

La empatía es la habilidad de conectar con otros mediante la resonancia emocional y la comprensión intelectual de sus experiencias, para luego expresarlo a través de conductas que demuestren genuina comprensión.

1.5.1.12 Interés por el bienestar

Krick et al. (2021) Staff care es la dimensión del liderazgo orientado a la salud que refleja la extensión y calidad de las conductas del directivo destinadas a promover y sostener la salud y el bienestar de los colaboradores, amortiguando el impacto de las demandas laborales en su estado físico y mental.

Kaluza et al. (2021) El liderazgo orientado a la salud incluye el apoyo explícito y el cuidado que los directivos brindan al bienestar de los empleados, mediante comunicación directa, creación de condiciones laborales saludables y respuestas proactivas ante señales de estrés.

El interés por el bienestar es la predisposición y compromiso activo de los gerentes de velar por la salud física, psicológica y emocional de sus equipos a través de acciones comunicativas y organizativas como escuchar señales de estrés, ofrecer apoyo directo

y diseñar entornos de trabajo saludables con el fin de anticipar, detectar y mitigar riesgos, fortalecer la resiliencia y mejorar la satisfacción laboral.

1.5.1.13 Sensibilidad con el equipo

Isohätälä et al. (2021) Social sensitivity se define como la capacidad individual y colectiva de colaborar de manera constructiva, respetuosa y cohesiva, entendiendo y atendiendo tanto los aspectos cognitivos como socioemocionales de las interacciones grupales.

Bender et al. (2012) La sensibilidad social es la habilidad personal para percibir correctamente los sentimientos y puntos de vista de los demás, así como para responder de forma adecuada, lo cual facilita la cooperación y el rendimiento en tareas colaborativas.

La sensibilidad ante el equipo es la competencia de percibir y comprender de manera precisa las emociones, perspectivas y necesidades de los miembros del grupo, y de responder con acciones verbal y no verbal apropiadas para fomentar un ambiente de cooperación, confianza y cohesión, de modo que se optimice el rendimiento conjunto y se prevengan conflictos interpersonales.

1.5.1.14 Apoyo emocional

Hammer et al. (2024) El apoyo emocional enseña a los gerentes la importancia de demostrar que escuchan y comprenden las demandas laborales y personales de los empleados, expresando respeto, comprensión, empatía y sensibilidad hacia su salud mental y bienestar.

Tarek et al. (2025) El apoyo emocional del supervisor es la capacidad de responder a las necesidades emocionales de los empleados mediante actos de genuino cuidado, confort y escucha empática, creando así un entorno laboral de contención y confianza.

El apoyo emocional es la competencia directiva que implica reconocer y atender activamente las necesidades afectivas de los colaboradores, ofreciéndoles un espacio seguro para expresar sus preocupaciones y demostrando genuino interés por su bienestar. A través de la empatía, el respeto y la sensibilidad, los gerentes fortalecen la percepción de cuidado, reducen el estrés y promueven un clima de confianza que favorece la resiliencia y el desempeño óptimo del equipo.

1.5.1.15 Retroalimentación constructiva

Zimmerman et al. (2024) La retroalimentación constructiva es una respuesta a la actividad de alguien destinada a ayudarle a volverse más efectivo. Resalta fortalezas, identifica áreas de crecimiento y ofrece orientaciones accionables para mejorar el desempeño sin descalificar al receptor.

Zimmerman et al. (2024) La retroalimentación constructiva es la esencia de avanzar en la empresa científica. Va más allá de la mera crítica y el juicio, en cambio, proporciona generosamente orientación para refinar, profundizar, fortalecer y mejorar.

La retroalimentación constructiva es el proceso mediante el cual un emisor, tras observar el desempeño o resultados de un colaborador, señala tanto los aciertos como las áreas de mejora de forma respetuosa y orientada a la acción, ofreciendo sugerencias específicas y apoyo para potenciar las competencias del receptor y promover su desarrollo continuo.

1.5.1.16 Claridad en comentarios

Ericsson (2021) La claridad en los comentarios de retroalimentación en el aula se concibe como la preocupación compartida de profesores y alumnos por construir un entendimiento mutuo de lo comunicado, de modo que el mensaje sea percibido como veraz, comprensible y libre de ambigüedades.

Lee & Kim (2020) La claridad en los comentarios consiste en proporcionar información descriptiva y específica sobre el desempeño, resaltando fortalezas y áreas

de mejora con orientaciones accionables y evitando juicios de valor o términos vagos que puedan generar confusión.

El apoyo emocional es la competencia directiva que implica reconocer y atender activamente las necesidades afectivas de los colaboradores, ofreciéndoles un espacio seguro para expresar sus preocupaciones y demostrando genuino interés por su bienestar. A través de la empatía, el respeto y la sensibilidad, los gerentes fortalecen la percepción de cuidado, reducen el estrés y promueven un clima de confianza que favorece la resiliencia y el desempeño óptimo del equipo.

1.5.1.17 Sugerencias de mejora

Hattie et al. (2021) Where-to-next" feedback, o sugerencias de mejora, se refiere a los comentarios que guían al receptor indicando dónde puede mejorar y cómo hacerlo en tareas futuras, proporcionando acciones concretas y estrategias transferibles para reforzar el aprendizaje y la auto regulación.

Haughney et al. (2020) En la tipología de retroalimentación elaborada por Mason y Bruning (2001), la elaboración incluye "pistas para guiar al individuo hacia la respuesta correcta o hacia la mejora del conocimiento", lo que implica ofrecer orientaciones específicas para corregir errores identificados y avanzar en el desempeño.

Las sugerencias de mejora son recomendaciones accionables que se formulan tras la retroalimentación, mediante las cuales se identifican con precisión los aspectos a ajustar y se proponen estrategias concretas de corrección, con el fin de cerrar la brecha entre el desempeño actual y los estándares deseados, potenciar la autorregulación del receptor y elevar la calidad de su desempeño en tareas futuras.

1.5.1.18 Adaptabilidad Comunicativa

Canada & Miralles (2023) La adaptabilidad comunicativa introduce la idea de la habilidad de un individuo para ser flexible y adaptarse a contextos interactivos

cambiantes, modificando metas, roles y comportamientos para adecuarse a diferentes interlocutores y demandas situacionales.

Knight et al. (2018) La adaptabilidad comunicativa es la capacidad de ajustar los comportamientos comunicativos de uno, incluyendo el estilo, el contenido y la elección del canal, en respuesta a variables contextuales como las características del público, las limitaciones del entorno y los requisitos de la tarea.

La adaptabilidad comunicativa es la habilidad de ajustar de forma consciente y flexible el estilo, el contenido y el canal de comunicación en función del contexto situacional y los interlocutores, modificando objetivos, roles y comportamientos para maximizar la efectividad del mensaje, facilitar la interacción y evitar malentendidos.

1.5.1.19 Diversidad de canales

Salin & Koponen (2024) Los altos directivos aplicaron comunicaciones cara a cara, por video, audio y texto síncrono y asíncrono para perseguir objetivos comunales, instrumentales, relacionales y de autopresentación.

Men et al. (2022) El uso frecuente por parte de las organizaciones tanto de canales de comunicación masivos como de canales interpersonales durante el cambio influyó positivamente en las percepciones de los empleados sobre la transparencia en la comunicación, reduciendo la incertidumbre y fomentando el compromiso afectivo. Los canales delgados son adecuados para la comunicación unidireccional con grandes audiencias, y los canales ricos son más apropiados para mensajes complejos que requieren retroalimentación.

La diversidad de canales es el uso estratégico y consciente de distintos medios de comunicación —como interacciones presenciales, videollamadas, mensajes escritos, plataformas digitales y redes internas— para transmitir información de manera adecuada según el tipo de mensaje, el contexto organizacional y las características del receptor, con el fin de asegurar la claridad, fomentar el compromiso y reducir la incertidumbre en los procesos comunicativos dentro de la gestión empresarial.

1.5.1.20 Ajuste del mensaje

Haumer et al. (2021) La comunicación personalizada mejora el compromiso de los empleados con el cambio cuando los mensajes se adaptan a las necesidades específicas de los diferentes tipos de personalidad.

Scheuer & Thaler (2024) Mensajes personalizados mejoran el compromiso de los empleados para el cambio cuando los mensajes se adaptan a las necesidades específicas de diferentes tipos de personalidad.

El ajuste del mensaje es la capacidad gerencial de adaptar el contenido, tono y estructura comunicativa a las características del receptor y al contexto situacional, utilizando estrategias como la personalización según perfil (por ejemplo, tipos de personalidad) o el equilibrio entre información positiva y negativa.

1.5.1.21 Adaptación al cambio

Sarta et al. (2020) La adaptación organizacional es la toma de decisiones intencionales por parte de los miembros de la organización que conduce a acciones observables destinadas a reducir la distancia entre la organización y su entorno económico o institucional externo.

Stasielowicz (2024) La adaptación organizacional es la toma de decisiones intencionales por parte de los miembros de la organización que conduce a acciones observables destinadas a reducir la distancia entre la organización y su entorno económico o institucional externo.

La adaptación al cambio es el proceso deliberado mediante el cual los miembros de una organización toman decisiones y emprenden acciones concretas para alinearse eficazmente con nuevas condiciones del entorno—económicas, institucionales o tecnológicas—garantizando que los empleados comprendan y respondan rápidamente mediante una comunicación clara y específica sobre los cambios.

1.5.2 Variable dependiente: Desempeño Laboral

1.5.2.1 Productividad Individual

Idehlu et al. (2024) La productividad se puede definir como realizar el trabajo adecuado, incluyendo eficiencia (uso correcto de recursos) y eficacia (alcance de objetivos).

Mirbagheri et al. (2023) La productividad es la relación entre el logro de metas (salida) y los recursos consumidos (entrada), donde el aumento de la productividad puede producirse mediante la expansión de la salida, la reducción de la entrada o ambos.

La productividad individual es la capacidad de cada colaborador para convertir recursos (tiempo, esfuerzo y materiales) en resultados efectivos y alineados con los objetivos organizacionales, maximizando tanto la eficiencia (uso adecuado de insumos) como la eficacia (cumplimiento de metas).

1.5.2.2 Cumplimiento de Metas

Franco-Santos et al. (2021) La consecución de metas indica cuán favorables o desfavorables perciben los que persiguen una meta las condiciones externas con respecto a su progreso en la meta. Si un individuo percibe que una meta es alcanzable, tiene varias oportunidades para esforzarse hacia ella, tiene control sobre el proceso y recibe apoyo relacionado con la meta.

Logan et al. (2022) La consecución de objetivos se mide por el grado en que los individuos alcanzan con éxito sus metas preestablecidas en un plazo determinado, evaluando tanto la cantidad de objetivos logrados como la calidad del desempeño, considerando la alineación con los estándares establecidos por la organización.

El cumplimiento de metas es la capacidad del colaborador para definir y alcanzar objetivos específicos en un plazo determinado, combinando una percepción

favorable del entorno, autonomía y soporte gerencial, con la alineación de su desempeño a estándares organizacionales.

1.5.2.3 Capital de Trabajo

Steffgen et al. (2015) La calidad del trabajo constituye la actividad del trabajo en sí misma y las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo... incluyendo tanto las características objetivas del trabajo (por ejemplo, las horas trabajadas) como las características subjetivas (por ejemplo, la satisfacción).

Murray et al. (2023) Las iniciativas de calidad laboral consideran atributos del empleo que incluyen salarios, seguridad laboral, condiciones laborales, tiempo de trabajo, autonomía, desarrollo de habilidades y relaciones en el entorno de trabajo; estos elementos operan conjuntamente para definir la calidad del trabajo.

La calidad del trabajo es la capacidad de un entorno laboral para ofrecer condiciones objetivas (como seguridad, salario adecuado, tiempo razonable y autonomía) junto con experiencias subjetivas positivas (como satisfacción, motivación, sentido de pertenencia y buenas relaciones), integrándose como un constructo multifacético que influye directamente en el bienestar y el rendimiento de los trabajadores.

1.5.2.4 Desempeño Laboral

Buestán & Guadalupe (2025) El desempeño laboral se define como la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas asignadas y la medida en que exhiben comportamientos que contribuyen al funcionamiento organizacional más allá de sus funciones formales.

Sarıgül et al. (2023) El job performance se refiere al total de valor que el individuo agrega a la organización, incluyendo diferentes comportamientos observables durante un período específico, tales como desempeño de tareas y desempeño contextual (conductas extra-rol).

El desempeño laboral es el proceso mediante el cual los empleados ejecutan eficazmente las funciones propias de su cargo, cumpliendo con los objetivos organizacionales establecidos, a través de la aplicación eficiente de sus habilidades, conocimientos y actitudes.

1.5.2.5 Productividad y Calidad

Kermansaravi et al. (2014) La productividad se puede definir como realizar el trabajo adecuado, incluyendo eficiencia (uso correcto de recursos) y eficacia (alcance de objetivos).

Leitão et al. (2019) La calidad de vida laboral describe cuán buena o mala es la situación laboral desde la perspectiva del empleado, midiendo factores como satisfacción, motivación, compromiso, conexiones interpersonales, condiciones físicas y seguridad laboral.

La productividad individual es la capacidad del trabajador para realizar las tareas asignadas de manera eficiente (uso óptimo de recursos) y eficaz (cumplimiento de objetivos). La calidad del trabajo, por su parte, se refiere a la percepción del entorno laboral según las condiciones físicas, emocionales y sociales que viven los colaboradores incluyendo satisfacción, motivación, seguridad, relaciones interpersonales y bienestar.

1.5.2.6 Nivel de cumplimiento de metas

Porter & Latham (2012) La consecución de metas indica cuán favorables o desfavorables perciben los que persiguen metas las condiciones externas con respecto a su progreso en la meta. Si un individuo percibe que una meta es alcanzable, tiene varias oportunidades para esforzarse hacia ella, tiene control sobre el proceso y recibe apoyo relacionado con la meta.

Kloseck (2007) El escalado de consecución de objetivos (GAS) es una técnica que permite definir objetivos individualizados y medir su logro en una escala

preestablecida, donde el resultado se evalúa en relación con el estado esperado, facilitando comparaciones, seguimiento y análisis del progreso.

El nivel de cumplimiento de metas es la medida en que un individuo percibe que sus objetivos son alcanzables y realmente logra los resultados planteados, reflejando su capacidad para transformar intenciones en acciones efectivas.

1.5.2.7 Exactitud y precisión en las tareas

Ullah et al. (2021) La precisión percibida de los sistemas de evaluación del desempeño refleja cuán cercana es una evaluación al desempeño real, es decir, la medida en que los empleados consideran que los resultados reportados en el sistema de evaluación reflejan con fidelidad su rendimiento laboral.

Tsai et al. (2023) La precisión se refiere a la consistencia y repetibilidad de los resultados de un proceso, entendida como la capacidad de obtener mediciones muy similares bajo condiciones similares, lo cual es crítico para garantizar la fiabilidad de los resultados y minimizar la variabilidad aleatoria.

La exactitud en las tareas es la cercanía con la que un resultado o evaluación refleja el desempeño verdadero del empleado, asegurando que las mediciones o juicios correspondan fielmente a la realidad. Por su parte, la precisión se refiere a la consistencia interna de los resultados: la capacidad de replicar el mismo desempeño bajo condiciones iguales con mínima variabilidad.

1.5.2.8 Responsabilidad y compromiso

Gašić et al. (2024) El compromiso organizacional afectivo se refiere al sentido de apego que un empleado tiene hacia los valores y objetivos de la organización, su rol en alcanzarlos y su lealtad hacia la misma por su propio valor, no solo por beneficios instrumentales.

Yassin y Beckmann (2024) El compromiso organizacional es una fuerza que vincula a un individuo a una acción relevante hacia un objeto particular, incluyendo componentes afectivos (vínculo emocional), normativos (obligación ética) y de continuación (costos percibidos de dejar la organización).

1.5.2.9 Puntualidad y asistencia.

Yansen & Situmorang (2022) La tardanza se describe como llegar al trabajo más tarde o salir antes de lo requerido. Los problemas asociados con la tardanza incluyen una eficiencia organizacional comprometida. Los empleados tardíos responsables de tareas críticas impactan negativamente la producción organizacional.
Jayasinghe (2022) Los incentivos de asistencia están diseñados para recompensar la asistencia perfecta mensual requerir la presencia de los trabajadores en todas las jornadas laborales esperadas, lo que refuerza la disciplina organizacional y reduce la falta de operatividad causada por ausencias.

La puntualidad y la asistencia constituyen comportamientos laborales fundamentales que reflejan disciplina, responsabilidad y compromiso del empleado con las responsabilidades de su cargo. La puntualidad se define como la capacidad de iniciar y finalizar la jornada en el horario previsto, lo cual es esencial para mantener la eficiencia operativa y evitar efectos negativos en tareas críticas.

1.5.2.10 Trabajo en equipo y colaboración

Meeuwissen et al. (2023) El trabajo en equipo se refiere al proceso a través del cual los miembros del equipo colaboran para alcanzar los objetivos de la tarea. El trabajo en equipo se refiere a las actividades a través de las cuales las contribuciones del equipo se traducen en resultados del equipo, como la efectividad y la satisfacción del equipo.

Obodozie & Nwabufo (2025) La colaboración en el lugar de trabajo se ha vuelto esencial para fomentar la innovación, mejorar la productividad y aumentar el

compromiso de los empleados. La colaboración contribuye a la resolución de problemas, al intercambio de conocimientos y a la resiliencia frente al cambio.

El trabajo en equipo y la colaboración implican que varios individuos contribuyan de manera interdependiente y coordinada para alcanzar objetivos compartidos, utilizando sus recursos, habilidades y conocimientos para transformar esos insumos en resultados efectivos (eficacia y satisfacción grupal).

1.5.2.11 Frecuencia de colaboración con compañeros

Salas et al. (2005) Es el grado de recurrencia con el que un empleado participa en actividades colaborativas con sus colegas para la solución de problemas, el cumplimiento de metas y la mejora del ambiente laboral.

Väisänen et al. (2024) La frecuencia de colaboración con compañeros se refiere a la regularidad con la que los empleados participan en procesos de trabajo en equipo, comunicación interpersonal, resolución conjunta de problemas o apoyo mutuo en el entorno organizacional

La frecuencia de colaboración con compañeros es el indicador que cuantifica la regularidad con la que un empleado se involucra en intercambios colaborativos con sus colegas ya sea para resolver problemas, compartir conocimientos o coordinar tareas mediante escalas que reflejan tanto el número de contactos como la intensidad de elección como colaborador.

1.5.2.12 Adaptabilidad y aprendizaje

Liang et al. (2023) La adaptabilidad en el aprendizaje facilita la capacidad de los estudiantes para adaptarse a situaciones cambiantes en el entorno educativo, regulando sus estrategias de aprendizaje y comportamientos de manera proactiva, apoyados por la motivación académica y la autogestión.

Liebherr (2025) ADPT se define como la capacidad de ajustar o modificar el comportamiento de forma adecuada frente a situaciones cambiantes o personas diferentes, incluyendo dimensiones cognitivas (conciencia del cambio), afectivas (respuesta positiva al cambio) y conductuales (acciones adaptativas).

La adaptabilidad y el aprendizaje constituyen un proceso mediante el cual los individuos ajustan de forma consciente y estratégica sus comportamientos, emociones y conocimientos frente a los cambios en el entorno laboral o académico.

1.5.2.13 Adaptación organizacional

Desalegn et al. (2024) La adaptación organizacional es la toma de decisiones intencionales por parte de los miembros de la organización que lleva a acciones observables destinadas a reducir la distancia entre la organización y su entorno económico o institucional externo.

Mladenova (2022) La disposición para el cambio se define a través del compromiso compartido y la autoeficacia para implementar un cambio particular... refiriéndose a las creencias e intenciones de los miembros de la organización para cambiar sus comportamientos en consecuencia.

La capacidad de ajustarse a cambios organizacionales es el proceso mediante el cual los miembros de una organización, de manera consciente y colectiva, toman decisiones y ejecutan acciones que reducen la brecha con respecto a su entorno económico o institucional, canalizando sus creencias y compromiso hacia el cambio, y reforzando la confianza en su capacidad para implementar nuevas conductas.

1.5.2.14 Iniciativa e innovación

Lukes & Stephan (2017) La iniciativa personal es un comportamiento laboral proactivo, auto motivado y persistente que implica desafiar el estatus que y hacerse responsable de los resultados del trabajo.

Hock-Doepgen et al. (2024) El comportamiento innovador de los empleados comprende la generación de ideas, la promoción de ideas y la realización de ideas, reflejando las contribuciones impulsadas por individuos a la innovación organizacional.

La iniciativa e innovación conforman un conjunto de comportamientos orientados al progreso organizacional en el que los colaboradores no solo inician acciones sin esperar instrucciones, sino que también transforman sus ideas en resultados concretos.

1.5.2.15 Frecuencia con la que propone ideas nuevas

Janssen (2000) El comportamiento innovador en el trabajo incluye la generación intencional de nuevas ideas o procesos que puedan beneficiar al desempeño organizacional.

Pigola et al. (2023) Los empleados que proponen ideas nuevas con frecuencia son aquellos que demuestran comportamientos proactivos e intencionales para mejorar procedimientos, productos o servicios
Propone ideas nuevas frecuentemente implica la participación activa del trabajador en la búsqueda de soluciones alternativas o en la generación constante de propuestas que agreguen valor a las tareas, procesos o productos de su área.

CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA

2.1 Método

Según Dawson (2019), el método de investigación es un proceso sistemático y estructurado que implica la identificación de una pregunta o problema, la recopilación de datos, el análisis de estos datos, la interpretación de los resultados y la presentación de los hallazgos. Este enfoque permite a los investigadores obtener conocimientos y respuestas objetivas a preguntas y problemas específicos.

2.2 Enfoque

2.2.1 Cuantitativo

Según con Gill (2025), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento y probar teorías

De acuerdo con REIS Digital (2022), la investigación cuantitativa se conoce como el proceso de recopilación y análisis de datos numéricos. Generalmente se usa para encontrar patrones, promedios, predicciones y relaciones de causa-efecto entre las variables que se estudia.

El enfoque cuantitativo es una metodología de investigación fundamentada en la recolección y el análisis de datos numéricos, orientada a medir variables, identificar patrones, establecer relaciones estadísticas y formular predicciones. Este enfoque se caracteriza por su objetividad, rigurosidad y capacidad para generalizar resultados, permitiendo comprender fenómenos mediante procedimientos sistemáticos y verificables.

2.3 Diseño de la investigación

2.3.1 Transversal

De acuerdo Rodrigues & Mendivelso (2018), el diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. También es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal; su objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición o enfermedad en la población estudiada.

Según Wang & Cheng (2020), los estudios transversales son investigaciones observacionales que analizan datos de una población en un momento específico. Se utilizan comúnmente para medir la prevalencia de resultados de salud, comprender los determinantes de la salud y describir las características de una población. A diferencia de otros tipos de estudios observacionales, los estudios transversales no realizan un seguimiento de los individuos a lo largo del tiempo.

El diseño de investigación es de tipo transversal porque se realizará la recolección de datos en un único momento, dentro del periodo académico comprendido entre marzo 2025- julio 2025.

2.4 Tipo de investigación

2.4.1 Descriptivo

De acuerdo con Shinija (2024), "la investigación descriptiva es un método de investigación utilizado para tratar de determinar las características de una población o fenómeno particular" (p.1).

Según Taiman (2022), el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El presente estudio se clasifica como una investigación de tipo descriptivo, según su objetivo principal es examinar y exponer cómo se manifiestan actualmente las

habilidades de comunicación gerencial y su vínculo con el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería. Este enfoque permite reconocer los elementos que intervienen en la forma en que los líderes se comunican con sus colaboradores, así como los efectos que dicha interacción tiene en el rendimiento del equipo de trabajo. Mediante esta perspectiva, se podrá obtener una visión clara de la realidad organizacional de Alpha Ingeniería respecto a estas variables.

2.4.2 Correlacional

De acuerdo con Wang & Cheng (2020), los estudios correlacionales son investigaciones observacionales que analizan datos de una población en un momento específico, con el objetivo de medir la relación entre dos o más variables sin manipularlas.

Según Mekonnen (2020), la investigación correlacional es un método de investigación no experimental en el que se miden dos variables para entender y evaluar la relación estadística entre ellas, sin la influencia de variables extrañas.

Se empleó un enfoque de investigación correlacional, utilizando específicamente el coeficiente de correlación de Spearman, ya que el propósito fue examinar el grado de relación existente entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería. Este método permitió identificar si dicha relación es positiva o negativa, es decir, si una mejora en las prácticas comunicativas de la gerencia incide de manera favorable o desfavorable en el rendimiento de los colaboradores. A través de este análisis, respaldado por datos estadísticos, se busca determinar cómo la calidad en la interacción comunicacional por parte de los líderes impacta en aspectos clave como la productividad, la eficiencia y la motivación del personal. Este enfoque proporciona una base objetiva que permitirá ofrecer propuestas y estrategias concretas para mejorar el desempeño organizacional.

2.5 Modalidad de Investigación

2.5.1 Investigación Bibliografía y documental

Según Ruiz & Alvarado (2020), la investigación bibliográfica se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos: primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y, posteriormente, proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas.

Según Mujica (2022), la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar y criticar un tema o asunto, mediante el análisis de fuentes de información.

En esta investigación se emplea la modalidad bibliográfica-documental, la cual consiste en el análisis de fuentes físicas y digitales, como artículos científicos, libros y trabajos académicos disponibles en repositorios universitarios, que abordan temas relacionados con la comunicación gerencial y el desempeño laboral. Esta revisión teórica permite establecer un marco de referencia sólido que contextualice el estudio y respalde la construcción del instrumento de recolección de datos. Además, se examinaron investigaciones previas y literatura pertinente sobre ambas variables, con el propósito de sustentar conceptualmente los hallazgos empíricos obtenidos en el estudio realizado en la empresa Alpha Ingeniería.

2.5.2 Investigación de Campo

De acuerdo con Ríos-Saldaña, Delibes-Mateos & Helmholtz (2023), destacan que la investigación de campo es fundamental para mejorar la comprensión de cómo se pueden reconocer, mitigar o evitar los impactos humanos en los sistemas biológicos. A pesar de su importancia, señalan que la investigación de campo empírica ha perdido peso en las últimas décadas en relación con otros análisis, lo que puede obstaculizar instrumentos importantes para establecer prioridades en la conservación de la biodiversidad.

Según Sampieri (2025), describe la investigación de campo como una herramienta fundamental en la recolección de datos a través de la observación sistemática de comportamientos y situaciones. Este tipo de investigación se caracteriza por obtener información directa del entorno donde ocurre el fenómeno, lo cual la convierte en una metodología confiable y flexible. La recopilación de datos primarios, la interacción directa con los sujetos de estudio y la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes son algunas de sus características más destacadas.

Se optó por utilizar la modalidad de investigación de campo, ya que se llevó a cabo la recolección de datos directamente en el entorno donde ocurren las actividades relacionadas con el desempeño laboral y las habilidades de comunicación gerencial. En este caso, la investigación se centró en la planta de producción de Alpha Ingeniería. Esta estrategia permitió observar y registrar de manera precisa y actual la información relevante de todos los empleados y procesos involucrados en el contexto laboral de la empresa.

2.6 Población y muestra

2.6.1 Población

Según Villasis & Miranda (2016), definen la población de estudio como "un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados".

De acuerdo con Aguila (2020), explican que "la población de estudio es el subconjunto de la población de referencia al que se tiene la intención de estudiar. Se define por los criterios de selección establecidos previamente y presenta determinadas características geográficas y temporales que la hacen accesible a los investigadores".

La población de estudio está constituida por el personal de Alpha Ingeniería, quienes están involucrados en los procesos de planificación, gestión y producción dentro de la empresa. Este grupo está compuesto por 30 personas.

2.6.2 Muestra

Como plantea Galarza et al. (2024) la muestra es subgrupo de la población, seleccionado mediante un procedimiento técnico, que se estudia para generalizar los resultados. Esta muestra se compone por unidades de análisis que representan las características de la población.

Debido a la pequeña cantidad de participantes, el estudio incluyó a la totalidad de los integrantes de ambos grupos, sin recurrir a técnicas de muestreo.

2.7 Técnica

2.7.1 Encuesta

Como señalan Carhuancho Mendoza et al. (2019) la encuesta es una técnica que recopila información mediante pregunta a personas, sin establecer un diálogo con el entrevistado, lo que reduce el grado de interacción.

Según Galarza et al. (2024) la encuesta es una técnica para obtener información sociológica que se realiza mediante un cuestionario predefinido, que permite conocer la opinión o valoración de los individuos seleccionados en una muestra sobre un tema particular.

La técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación será la encuesta, que será dirigida al personal administrativo de Alpha Ingeniería

2.8 Instrumento

2.8.1 Cuestionario

Carhuancho Mendoza et al. (2019) define el cuestionario como un instrumento compuesto por preguntas relacionadas con un evento, situación o tema en específico, del cual el investigador busca para adquirir información.

Dicho en palabras de Galarza et al. (2024) el cuestionario es un instrumento fundamental para la observación, que permite medir variables a través de preguntas recopilar valoraciones de los encuestados, siendo aplicable en poblaciones de gran magnitud como de menor escala.

El cuestionario fue aplicado mediante la herramienta de Google Forms al personal administrativo de Alpha ingeniería el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, pero con una partición para las preguntas de información general y las preguntas que van direccionadas al tema de investigación que son las preguntas directas las cuales se realizo bajo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta los cuales fueron: Muy frecuentemente, Frecuentemente, Ocasionalmente, casi nunca, nunca, con un valor de 1 como mínimo y 5 como máximo.

2.8.2 Validación del instrumento

2.8.2.1 Validación de contenido por juicio de expertos

Desde el punto de vista de Corbetta (2023) la validación de contenido por juicio de expertos es un procedimiento metodológico mediante el cual se evalúa la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems de un instrumento de medición, a través de la opinión fundamentada de especialistas en el tema. Su objetivo es asegurar que el instrumento refleje adecuadamente los conceptos que pretende medir

Arispe Alburqueque et al. (2020) agrega que este tipo de validación consiste en la revisión sistemática de un cuestionario o prueba por parte de un grupo de expertos, quienes juzgan si los ítems representan adecuadamente el constructo teórico que se desea medir. Se considera una técnica cualitativa previa a la aplicación del instrumento.

Para llevar a cabo la validación de los cuestionarios mediante juicio de expertos, se recurrió a la opinión de tres especialistas, quienes se desempeñan como docentes en la Facultad de Ciencias Administrativas.

a) Dr. Marcelo Washington Gallardo

b) Ing. Amparito León Saltos

c) Dra. María Guamán Guevara

2.8.2.2 Validación por V de Aiken

De acuerdo con los autores Flores Aguilar y Terán Cazares (2022) La V de Aiken es un coeficiente utilizado para cuantificar la validez de contenido de los ítems de un instrumento, basado en las evaluaciones de un grupo de expertos. Esta medida indica el grado de concordancia entre los jueces respecto a la relevancia de cada ítem, y sus valores oscilan entre 0 (nula validez) y 1 (validez perfecta).

En la opinión de Morales Pulgarin (2023) La V de Aiken es una técnica estadística que permite determinar la validez de contenido de un instrumento mediante el análisis de las valoraciones otorgadas por expertos. A través de esta fórmula se obtiene un índice que refleja si los ítems son pertinentes y adecuados para medir una variable específica.

A los expertos consultados se les entregó una matriz de validación con el fin de que evaluaran ambos cuestionarios tomando en cuenta los criterios de claridad, coherencia y contenido.

Tabla 1

V de Aiken

V de Aiken	
Empleados de Alpha Ingeniería	
Claridad	0,89
Congruencia	0,95
Contenido	0,92
Validación	0,94

Nota: Se presenta el cálculo de la V de Aiken con base en la validación de contenido realizada por expertos sobre ambos cuestionarios aplicados.

Se analizó las preguntas de cada instrumento aplicados a los empleados de Alpha Ingeniería, evaluando los ítems según los criterios de claridad, congruencia y contenido. A partir del juicio de expertos, se halló que cada una de las preguntas que conforman el cuestionario es válida. Para este caso, se obtuvo una validación global de 0,94, lo cual indica que el cuestionario cuenta con un alto nivel de validez. De manera específica, se obtuvo un valor de 0,89 en claridad, 0,95 en congruencia y 0,92 en contenido, lo que demuestra que las preguntas están formuladas de forma comprensible, coherente con los objetivos del instrumento y adecuadas al tema evaluado.

2.8.3 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que éste produce resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en diferentes condiciones (Mireles-Vargas, 2015).

En este estudio se comprobó la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el propósito de garantizar que los datos recolectados sean consistentes y precisos en relación con el contexto evaluado.

2.8.3.1 Confiabilidad por alfa de Cronbach

Según Villavicencio-Ayub et al. (2021) La confiabilidad por alfa de Cronbach es un índice estadístico que permite medir la consistencia interna de un instrumento, es decir, el grado en que los ítems que lo componen están relacionados entre sí y miden el mismo constructo. Su valor varía entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 indican una alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 2

Categorías de los grados de confiabilidad de acuerdo con el coeficiente alfa de Cronbach.

Nivel de fiabilidad	Alfa de Cronbach
Excelente	0,900 a 1.00
Muy bueno	0.800 a 0.999
Aceptable	0.700 a 0.799
Cuestionable	0.500 a 0.699
Inaceptable	< 0.499

Nota. extraído de "Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios" (p.41), por Tuapanta Dacto et al., 2017, Revista mktDescubre - ESPOCH FADE, (10).

Para obtener el valor de la confiabilidad de los dos cuestionarios, se usó el software IBM SPSS Statistics 25, que es una excelente herramienta para obtener este cálculo.

Tabla 3

Indicadores de consistencia interna según el coeficiente alfa de Cronbach

Estadísticas de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	N° de elementos	N° de encuestados
0,810	29	30

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para el instrumento de recolección de datos fue de 0.810, con un total de 29 ítems aplicados a 30 encuestados. Este resultado indica un nivel de confiabilidad "muy bueno" según los criterios estadísticos aceptados para la evaluación de consistencia interna.

2.9 Planteamiento de la Hipótesis

Arbulu (2023) afirma que la hipótesis es un elemento básico del método científico deductivo, lógico y positivista; se trata de una declaración tentativa, concisa, operable y falsable de una relación lógicamente conjeturada y comprobable entre variables; se expresa luego de la formulación del problema en forma de un enunciado, que deriva de la teoría en que se fundamenta el modelo conceptual propuesto por el investigador.

- Hipótesis Nula

H_0 = Las habilidades de comunicación gerencial no influyen en el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería.

- Hipótesis Alternativa

H_1 = Las habilidades de comunicación gerencial influyen positivamente en el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería.

CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y discusión de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados del análisis y procesamiento de la información recolectada mediante los cuestionarios dirigidos a los distintos grupos de estudio dentro de la empresa. Para la cuantificación de los datos obtenidos en la investigación, se empleó el software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

3.1.1 Preguntas de información general

Pregunta de información general 1.- Género

Tabla 4

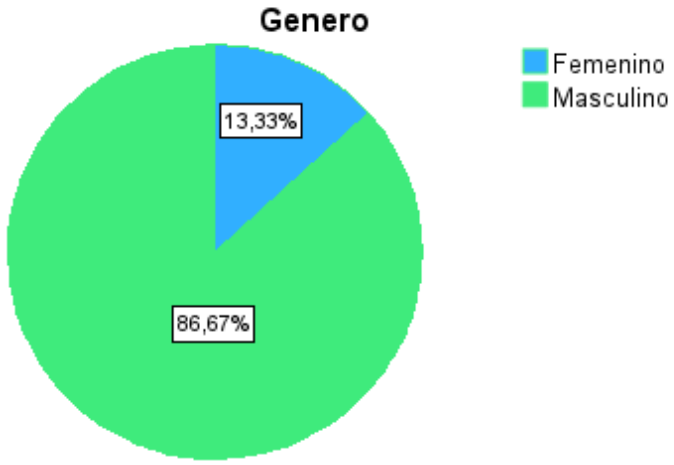
Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	4	13,3333333	13,3333333	13,3333333
	Masculino	26	86,6666667	86,6666667	100
	Total	30	100	100	

Nota. Muestra el porcentaje de géneros en la empresa Alpha Ingeniería.

Figura 1

Género



Nota. Muestra el porcentaje de géneros en la empresa Alpha Ingeniería.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que en Alpha Ingeniería el 86,67% del personal administrativo encuestado pertenece al género masculino, mientras que solo el 13,33% corresponde al género femenino. Esta distribución evidencia una clara predominancia de hombres en la empresa, lo que podría reflejar una tendencia del sector o una falta de equilibrio en la contratación de personal por género.

Esta diferencia significativa en la representación de género puede tener implicaciones importantes en la dinámica organizacional, la toma de decisiones y la diversidad de perspectivas. Fomentar una mayor equidad de género podría enriquecer el ambiente laboral, promover una cultura más inclusiva y alinearse con los principios actuales de igualdad de oportunidades en el entorno empresarial.

Pregunta de información general. -2 Edad

Tabla 5

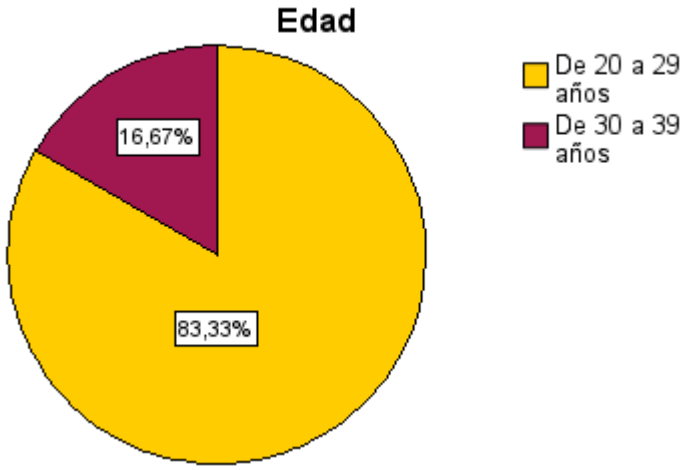
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 20 a 29 años	25	83,33	83,33	83,33
	De 30 a 39 años	5	16,67	16,67	100
	Total	30	100	100	

Nota. Muestra el porcentaje de edades en la empresa Alpha Ingeniería.

Figura 2

Edad



Nota. Muestra el porcentaje de edades en la empresa Alpha Ingeniería.

Análisis e interpretación:

Los resultados indican que el 83,33% del personal administrativo de Alpha Ingeniería se encuentra en el rango de edad de 20 a 29 años, mientras que el 16,67% pertenece al grupo de 30 a 39 años. Esto refleja una plantilla laboral mayoritariamente joven, con una alta concentración de colaboradores en sus primeras etapas profesionales.

Esta composición etaria puede tener un impacto positivo en términos de dinamismo, adaptabilidad a los cambios y facilidad para incorporar nuevas tecnologías. No obstante, también puede implicar desafíos en cuanto a la experiencia y madurez en la toma de decisiones. Por ello, es clave que la empresa implemente estrategias de capacitación y liderazgo que potencien el crecimiento profesional de este grupo joven y promuevan el equilibrio generacional en el futuro.

Pregunta de información general. -3 Nivel de educación

Tabla 6

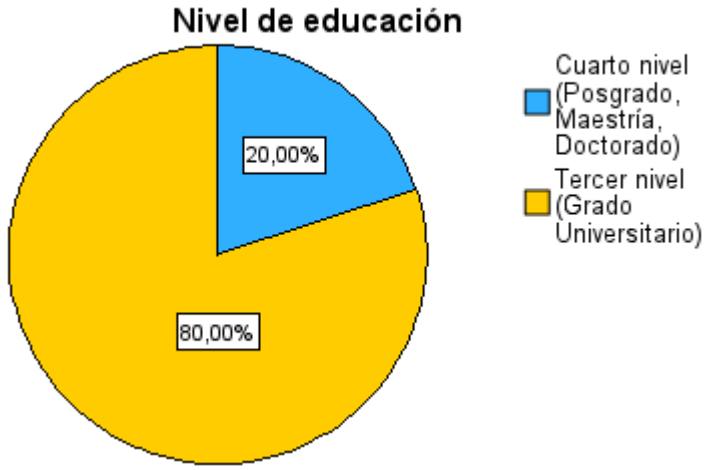
Nivel de educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cuarto nivel (Posgrado, Maestría, Doctorado)	6	20	20	20
	Tercer nivel (Grado Universitario)	24	80	80	100
	Total	30	100	100	

Nota. Representa el porcentaje de nivel de educación de los empleados.

Figura 3

Nivel de educación



Nota. Representa el porcentaje de nivel de educación de los empleados.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 80% del personal administrativo de Alpha Ingeniería cuenta con formación de tercer nivel (grado universitario), mientras que el 20% ha alcanzado estudios de cuarto nivel (posgrado, maestría o doctorado). Esto evidencia un alto nivel educativo en la plantilla, con una base sólida de formación profesional.

La presencia mayoritaria de colaboradores con estudios universitarios garantiza un buen nivel de conocimientos técnicos y competencias básicas para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, el grupo con formación de posgrado puede aportar una visión más estratégica y especializada, lo cual representa una fortaleza para la empresa. Fomentar el desarrollo académico continuo y brindar oportunidades de formación avanzada podría potenciar aún más el desempeño y la innovación en la organización.

Pregunta de información general. -4 Puesto de trabajo

Tabla 7

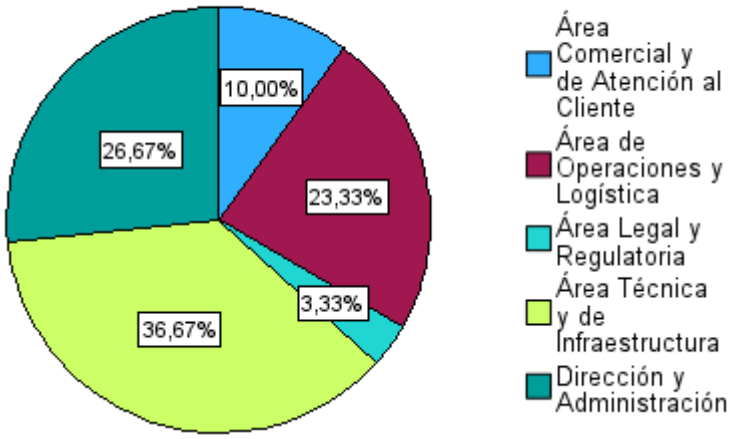
Puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Área Comercial y de Atención al Cliente	3	10,00	10,00	10,00
	Área de Operaciones y Logística	7	23,33	23,33	33,33
	Área Legal y Regulatoria	1	3,33	3,33	36,67
	Área Técnica y de Infraestructura	11	36,67	36,67	73,33
	Dirección y Administración	8	26,67	26,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Representa el porcentaje de puesto de trabajo en la empresa Alpha Ingeniería.

Figura 4

Puesto de trabajo



Nota. Representa el porcentaje de puesto de trabajo en la empresa Alpha Ingeniería.

Análisis e interpretación:

Los resultados revelan que la mayor parte del personal administrativo encuestado se desempeña en el Área Técnica y de Infraestructura (36,67%), seguida por Dirección y Administración (26,67%) y el Área de Operaciones y Logística (23,33%). En menor proporción se encuentran quienes laboran en el Área Comercial y de Atención al Cliente (10%) y en el Área Legal y Regulatoria (3,33%).

Esta distribución indica que la estructura organizacional de Alpha Ingeniería está centrada principalmente en funciones técnicas y de soporte operativo, lo cual es coherente con el enfoque de una empresa de ingeniería. Sin embargo, la baja representación en áreas como atención al cliente y legal puede implicar desafíos en la gestión integral de relaciones externas y cumplimiento normativo. A medida que la empresa crezca, podría ser estratégico fortalecer estas áreas para lograr un desarrollo más equilibrado y eficiente.

3.1.1 Preguntas especificas

3.1.1.1 Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Alpha Ingeniería

Seguidamente, se exponen los resultados derivados de la aplicación del cuestionario a los empleados de Alpha Ingeniería.

3.1.1.1.1 Variable independiente: Habilidades de comunicación gerencial

Dimensión: Claridad en la comunicación

Indicador: Frecuencia con la que el gerente demuestra interés en el bienestar de los empleados.

Pregunta. -1 ¿Con qué frecuencia considera que las comunicaciones entregadas por la gerencia son fácilmente comprendidas por los empleados?

Tabla 8

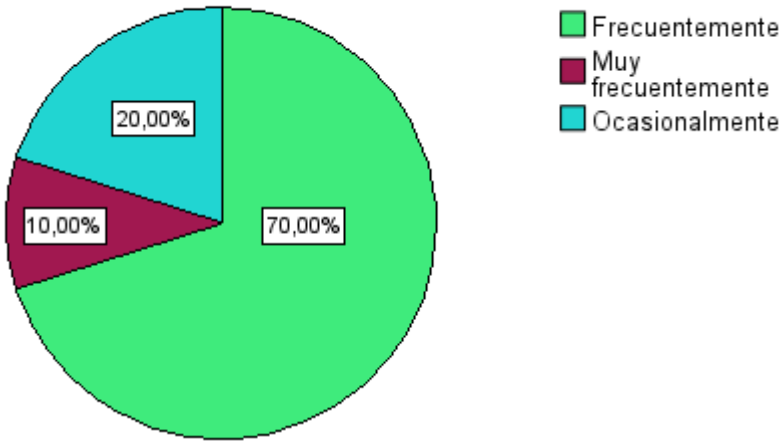
Pregunta. -1Comprensión del mensaje de la gerencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	21	70	70	70
	Muy frecuentemente	3	10	10	80
	Ocasionalmente	6	20	20	100
	Total	30	100	100	

Nota. Representa el porcentaje de comprensión de los mensajes recibidos por la gerencia.

Figura 5

Pregunta. -1Comprensión del mensaje de la gerencia.



Nota. Representa el porcentaje de comprensión de los mensajes recibidos por la gerencia.

Análisis e interpretación:

El 70% del personal considera que las comunicaciones de la gerencia son fácilmente comprendidas con frecuencia, mientras que un 10% indica que esto ocurre muy frecuentemente. Por su parte, el 20% señala que esta comprensión se da solo de forma ocasional.

Estos resultados reflejan que, en general, la comunicación gerencial en Alpha Ingeniería es percibida como clara y entendible por la mayoría del equipo, lo cual favorece la coordinación interna y el cumplimiento de objetivos. No obstante, la proporción de empleados que solo ocasionalmente comprende los mensajes sugiere que existen ciertos vacíos o barreras en el proceso comunicativo que deben ser atendidos. Reforzar la claridad, el lenguaje utilizado y los canales de difusión podría mejorar aún más la efectividad comunicacional y reducir malentendidos dentro de la organización.

Indicador: Frecuencia de dudas o malentendidos sobre tareas y objetivos.

Pregunta. -2 ¿Qué tan seguido ha tenido dudas o malentendidos sobre las actividades o instrucciones emitidas por la gerencia?

Tabla 9

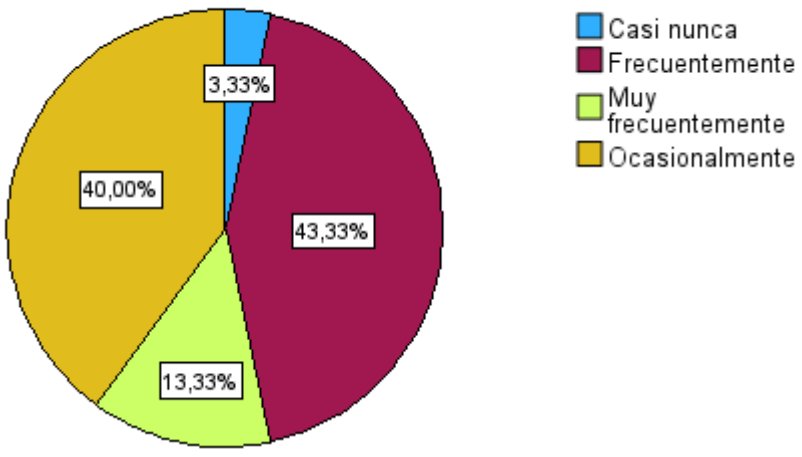
Pregunta. -2 Frecuencia de malentendidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,33	3,33	3,33
	Frecuentemente	13	43,33	43,33	46,67
	Muy frecuentemente	4	13,33	13,33	60,00
	Ocasionalmente	12	40,00	40,00	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de frecuencia de malentendidos.

Figura 6

Pregunta. -2 Frecuencia de malentendidos.



Nota. Muestra el porcentaje de frecuencia de malentendidos.

Análisis e interpretación:

El 43,3% del personal manifiesta que frecuentemente ha tenido dudas o malentendidos sobre las instrucciones emitidas por la gerencia, seguido por un 40% que indica que

esto ocurre ocasionalmente. Un 13,3% afirma que esta situación se presenta muy frecuentemente, mientras que solo el 3,3% señala que casi nunca ha tenido este tipo de inconvenientes.

Estos resultados evidencian que en Alpha Ingeniería existe una problemática relevante en la claridad de las instrucciones transmitidas por la gerencia, ya que una gran parte del equipo ha experimentado confusiones con regularidad. Esta situación puede generar errores en la ejecución de tareas, pérdida de tiempo y disminución en la productividad. Es fundamental que la empresa fortalezca sus procesos de comunicación interna, utilizando canales más efectivos, mensajes estructurados y espacios para la retroalimentación, con el fin de asegurar una comprensión clara y precisa de las directrices organizacionales.

Indicador: Estructura y coherencia en la presentación de la información.
Pregunta. -3 ¿Qué tan seguido ha tenido dudas o malentendidos sobre las actividades o instrucciones emitidas por la gerencia?

Tabla 10

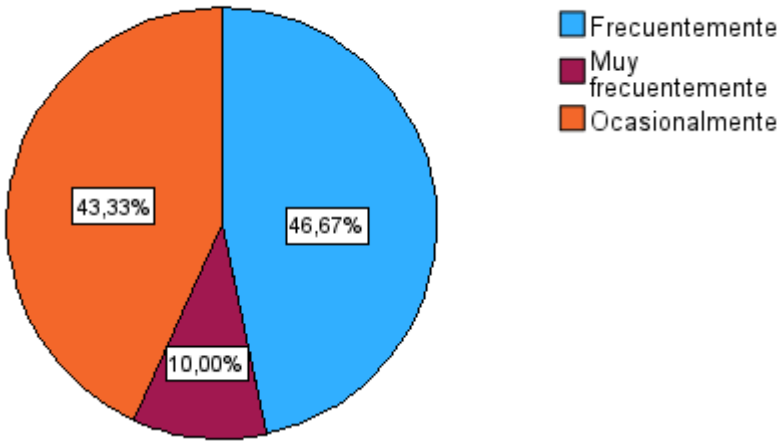
Pregunta. -3 Coherencia en la información transmitida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	14	46,7	46,7	46,7
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje la coherencia en la información trasmitida por la gerencia.

Figura 7

Pregunta. -3 Coherencia en la información transmitida.



Nota. Representa el porcentaje la coherencia en la información trasmitida por la gerencia.

Análisis e interpretación:

El 46,7% del personal indica que frecuentemente ha tenido dudas o malentendidos respecto a las instrucciones emitidas por la gerencia, mientras que el 43,3% manifiesta que esto ocurre ocasionalmente. Además, un 10% señala que esta situación se presenta muy frecuentemente.

Estos resultados reflejan que en Alpha Ingeniería una parte significativa de los empleados experimenta confusión o falta de claridad en las directrices gerenciales, lo que puede afectar la eficiencia operativa y generar errores en la ejecución de tareas. La alta frecuencia de malentendidos sugiere la necesidad de optimizar los mecanismos de comunicación interna, promoviendo mensajes más claros, confirmación de la información transmitida y espacios de retroalimentación para asegurar que todos los colaboradores comprendan adecuadamente sus responsabilidades y funciones.

Dimensión: Escucha activa
Indicador: Cantidad de veces que el gerente solicita opiniones de los empleados.
Pregunta. -4 ¿Cada cuánto el directivo delega responsabilidades de acuerdo con las competencias del personal?

Tabla 11

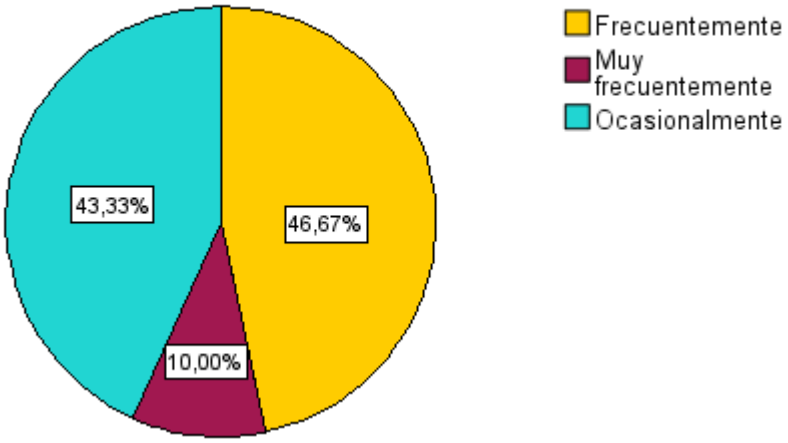
Pregunta. -4 Delegación según capacidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	14	46,7	46,7	46,7
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Muestra el porcentaje de delegación según sus capacidades.

Figura 8

Pregunta. -4 Delegación según capacidades.



Nota. Muestra el porcentaje de delegación según sus capacidades.

Análisis e interpretación:

El 46,7% del personal indica que la delegación de responsabilidades según sus competencias ocurre frecuentemente, mientras que un 43,3% señala que esto sucede ocasionalmente. Solo el 10% afirma que esta práctica se da muy frecuentemente.

Estos resultados sugieren que en Alpha Ingeniería existe un esfuerzo por parte de la gerencia para asignar tareas conforme a las capacidades del personal, aunque no es

completamente constante ni generalizado. La delegación adecuada de funciones es clave para potenciar el rendimiento individual y colectivo, por lo que el hecho de que una proporción considerable del personal perciba que esto ocurre solo de forma ocasional indica la necesidad de fortalecer este aspecto. Una asignación más sistemática y estratégica de responsabilidades, alineada con las competencias de cada colaborador, podría mejorar la motivación, el compromiso y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Indicador: Nivel de atención mostrado por el gerente durante las interacciones.
Pregunta. -5 ¿Con qué frecuencia el gerente solicita su opinión o comentarios durante las reuniones o interacciones?

Tabla 12

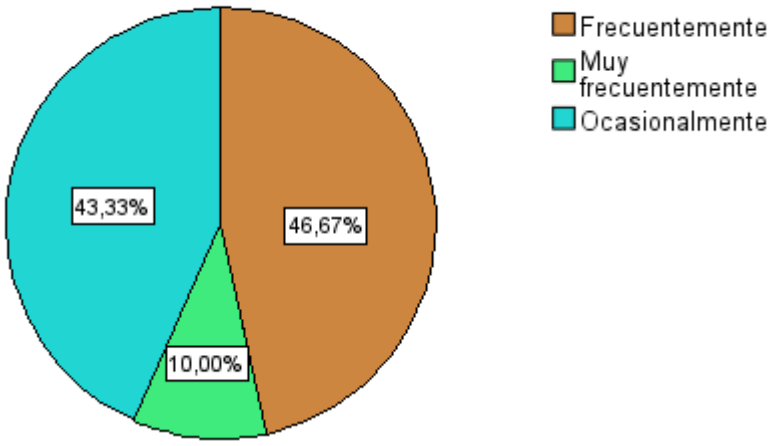
Pregunta. -5 Participación en decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	14	46,7	46,7	46,7
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de participación que tienen los empleados.

Figura 9

Pregunta. -5 Participación en decisiones.



Nota. Representa el porcentaje de participación que tienen los empleados.

Análisis e interpretación:

El 46,7% del personal administrativo de Alpha Ingeniería indica que su gerente solicita con frecuencia su opinión o comentarios durante reuniones o interacciones. Un 10% señala que esto ocurre muy frecuentemente, mientras que el 43,3% manifiesta que dicha participación solo se da ocasionalmente. Estos resultados muestran que, aunque una mayoría experimenta cierto nivel de apertura por parte del gerente, todavía existe una parte considerable del equipo que no siempre se siente incluida en los espacios de diálogo.

La consulta activa a los colaboradores no solo fortalece la comunicación interna, sino que también fomenta la participación, el compromiso y la construcción de un ambiente laboral más colaborativo. La presencia de un porcentaje elevado de respuestas ocasionales sugiere la necesidad de mejorar las prácticas de escucha y retroalimentación por parte de la gerencia. Promover una cultura más participativa puede generar ideas valiosas, aumentar la motivación del personal y contribuir positivamente al desempeño organizacional.

Indicador: Número de acciones tomadas en función de la retroalimentación recibida.
Pregunta. -6 ¿Qué tan seguido observa que su gerente toma acciones basadas en las sugerencias presentadas por los empleados?

Tabla 13

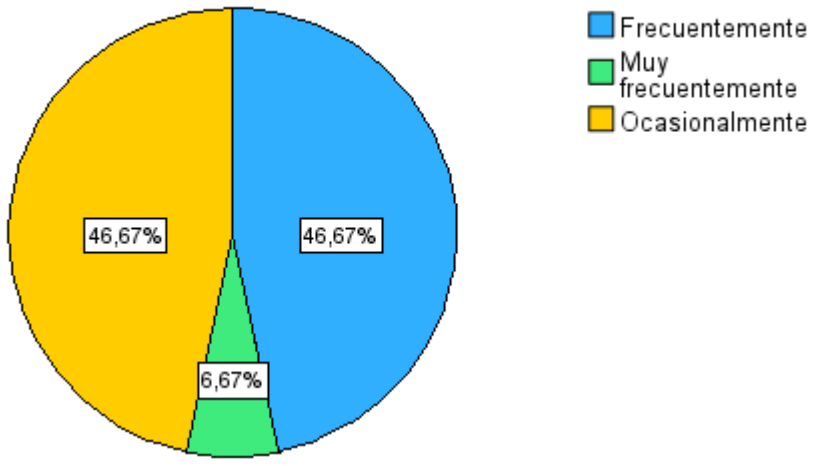
Pregunta. -6 Consideración de sugerencias para mejoras.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	14	46,7	46,7	46,7
	Muy frecuentemente	2	6,7	6,7	53,3
	Ocasionalmente	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Muestra el porcentaje de consideración de sugerencias para mejoras en la empresa de los empleados hacia la gerencia.

Figura 10

Pregunta. -6 Consideración de sugerencias para mejoras.



Nota. Muestra el porcentaje de consideración de sugerencias para mejoras en la empresa de los empleados hacia la gerencia.

Análisis e interpretación:

El 46,7% del personal administrativo de Alpha Ingeniería afirma que su gerente toma acciones basadas en las sugerencias de los empleados con frecuencia, mientras que otro 46,7% considera que esto ocurre solo ocasionalmente. Apenas un 6,7% percibe

que dichas acciones se toman muy frecuentemente. Esta distribución revela una división equitativa en la percepción del equipo respecto a la receptividad de la gerencia hacia las sugerencias del personal.

Aunque casi la mitad reconoce una actitud receptiva por parte del gerente, la otra mitad solo identifica esta práctica de manera esporádica, lo que puede limitar la sensación de influencia o participación real en la toma de decisiones. La implementación más visible y constante de sugerencias contribuiría a fortalecer la confianza del equipo, fomentar un sentido de pertenencia e incentivar la iniciativa de los colaboradores, mejorando así tanto el clima organizacional como la efectividad gerencial.

Dimensión: Empatía

Indicador: Frecuencia con la que el gerente demuestra interés en el bienestar de los **empleados.**

Pregunta. -7 ¿Con cuánta regularidad nota que su gerente demuestra interés por su bienestar personal y profesional?

Tabla 14

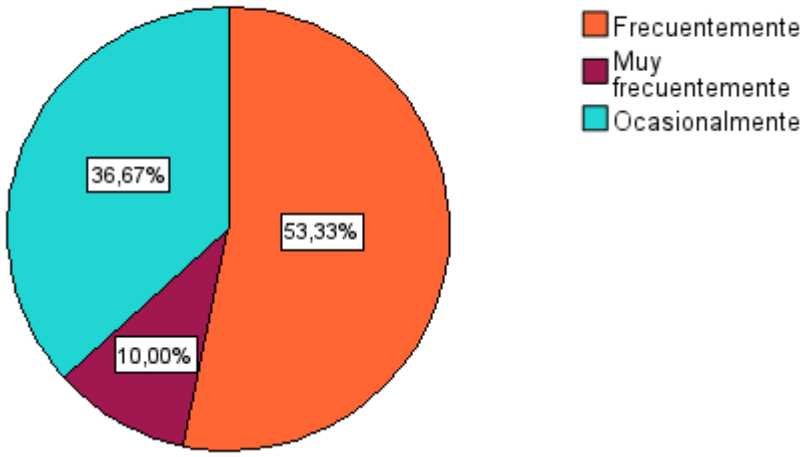
Pregunta. -7 Interés del gerente por el bienestar del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,3	53,3	53,3
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	63,3
	Ocasionalmente	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de interés del gerente por el bienestar del personal.

Figura 11

Pregunta. -7 Interés del gerente por el bienestar del personal.



Nota. Representa el porcentaje de interés del gerente por el bienestar del personal.

Análisis e interpretación:

Los resultados indican que el 53,3% del personal administrativo de Alpha Ingeniería percibe que su gerente demuestra interés por su bienestar personal y profesional con frecuencia, mientras que un 10% lo nota muy frecuentemente. Sin embargo, el 36,7% considera que este interés se manifiesta solo de forma ocasional. Esta distribución refleja que, aunque una mayoría siente cierto nivel de preocupación genuina por parte de la gerencia, aún existe una proporción significativa que no lo percibe de manera constante.

El interés del gerente por el bienestar del equipo no solo mejora la moral y el clima laboral, sino que también influye positivamente en el compromiso, la productividad y la retención del talento. Por tanto, es recomendable que la empresa refuerce acciones visibles y sostenidas de apoyo al desarrollo y bienestar integral de los colaboradores, con el fin de consolidar una cultura organizacional empática y centrada en las personas.

Indicador: Grado de sensibilidad hacia las necesidades y preocupaciones del equipo.
Pregunta. -8 ¿Con qué frecuencia percibe sensibilidad de su gerente hacia sus necesidades y preocupaciones en el trabajo?

Tabla 15

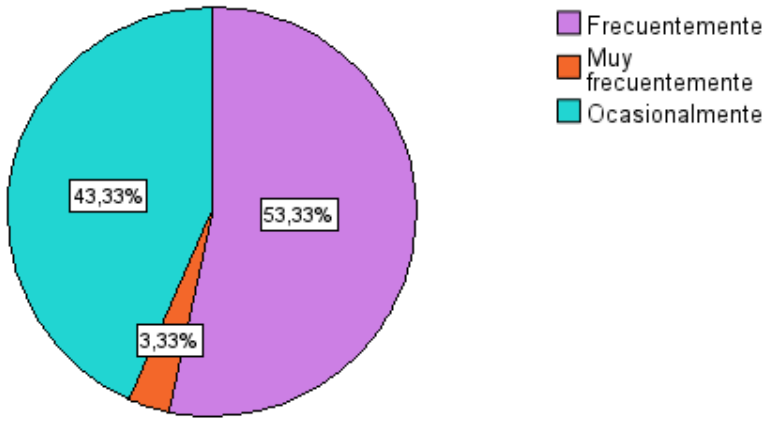
Pregunta. -8 Sensibilidad hacia necesidades y preocupaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,3	53,3	53,3
	Muy frecuentemente	1	3,3	3,3	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Muestra el porcentaje de sensibilidad hacia las necesidades de los empleados.

Figura 12

Pregunta. -8 Sensibilidad hacia necesidades y preocupaciones.



Nota. Muestra el porcentaje de sensibilidad hacia las necesidades de los empleados.

Análisis e interpretación:

El 53,3% del personal administrativo de Alpha Ingeniería percibe que su gerente muestra sensibilidad hacia sus necesidades y preocupaciones laborales con frecuencia, mientras que solo un 3,3% afirma que esto ocurre muy frecuentemente. Por otro lado, un 43,3% señala que esta sensibilidad se presenta de forma ocasional. Estos datos evidencian que, si bien una mayoría experimenta cierto nivel de empatía por parte de la gerencia, una parte considerable del equipo no lo percibe de manera constante.

La sensibilidad del gerente frente a las inquietudes del personal es un componente clave de la comunicación afectiva y el liderazgo humano. La presencia significativa

de respuestas ocasionales sugiere una oportunidad de mejora en la capacidad del líder para conectarse emocionalmente con su equipo. Incrementar estos comportamientos puede fortalecer la confianza, reducir tensiones laborales y contribuir a un entorno de trabajo más comprensivo y colaborativo.

Indicador: Nivel de apoyo emocional ofrecido en situaciones de conflicto o estrés
Pregunta. -9 ¿Cada cuánto su gerente le ofrece apoyo emocional, comprensión y asistencia ante situaciones difíciles?

Tabla 16

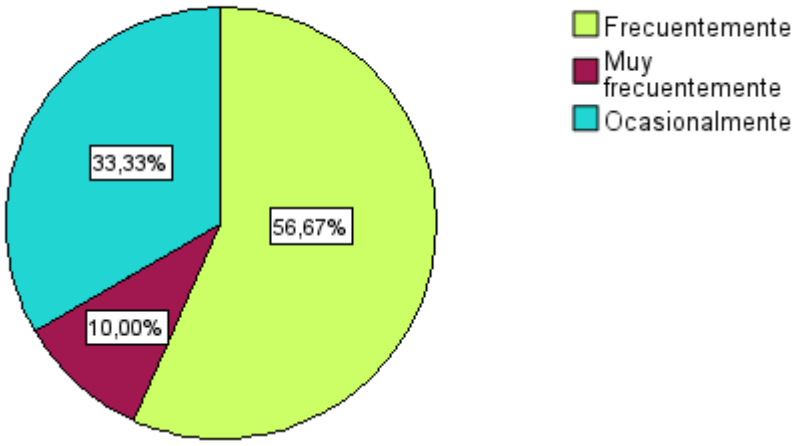
Pregunta. -9 Apoyo emocional en momentos difíciles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	17	56,7	56,7	56,7
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	66,7
	Ocasionalmente	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de apoyo percibido por los empleados por parte de la gerencia.

Figura 13

Pregunta. -9 Apoyo emocional en momentos difíciles.



Nota. Representa el porcentaje de apoyo percibido por los empleados por parte de la gerencia.

Análisis e interpretación:

Los datos muestran que el 56,7% del personal administrativo de Alpha Ingeniería percibe que su gerente les brinda apoyo emocional, comprensión y asistencia ante situaciones difíciles con frecuencia. Además, un 10% afirma que este apoyo se da muy frecuentemente. Sin embargo, un 33,3% manifiesta que este tipo de respaldo solo se presenta ocasionalmente.

Estos resultados reflejan una tendencia positiva en cuanto al acompañamiento emocional por parte del liderazgo, aunque aún existe un grupo importante que no percibe ese apoyo de forma constante. Fomentar una gestión más cercana, empática y emocionalmente disponible puede ser clave para fortalecer la cohesión del equipo, reducir el estrés laboral y mejorar el bienestar general de los colaboradores, aspectos fundamentales para un desempeño organizacional saludable y sostenible.

Dimensión: Adaptabilidad comunicativa

Indicador: Variedad en los métodos de comunicación utilizados según la situación.

Pregunta. -10 ¿Qué tan seguido observa que su gerente emplea diferentes métodos de comunicación según la situación (reuniones, correos, charlas informales)?

Tabla 17

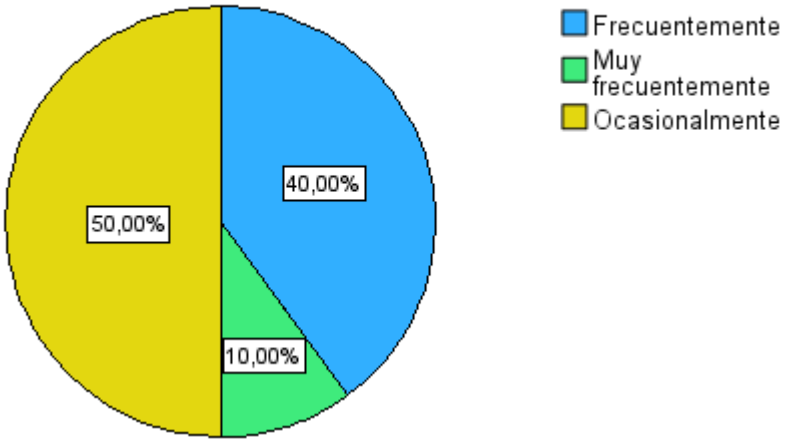
Pregunta. -10 Variedad de métodos comunicativos según el contexto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	12	40,0	40,0	40,0
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	50,0
	Ocasionalmente	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de métodos comunicativos según el contexto.

Figura 14

Pregunta. -10 Variedad de métodos comunicativos según el contexto.



Nota. Representa el porcentaje de métodos comunicativos según el contexto.

Análisis e interpretación:

El 40% del personal administrativo de Alpha Ingeniería indica que su gerente utiliza distintos métodos de comunicación según la situación con frecuencia, mientras que solo un 10% señala que esto ocurre muy frecuentemente. Sin embargo, la mitad de los encuestados (50%) considera que esta práctica se da solo ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que, aunque una parte del equipo reconoce cierta adaptabilidad en la comunicación gerencial, todavía hay una proporción significativa que percibe una aplicación limitada o esporádica de esta habilidad. La utilización de canales variados y adecuados de comunicación según el contexto es esencial para mejorar la comprensión, reducir malentendidos y fortalecer la eficacia en la transmisión de mensajes. Por ello, es recomendable que el gerente potencie esta práctica para optimizar la interacción con su equipo.

Indicador: Capacidad para ajustar el tono y estilo del mensaje en función de la audiencia.

Pregunta. -11 ¿Cada cuánto considera efectivo el liderazgo de su gerente para solucionar conflictos y atender necesidades de los empleados?

Tabla 18

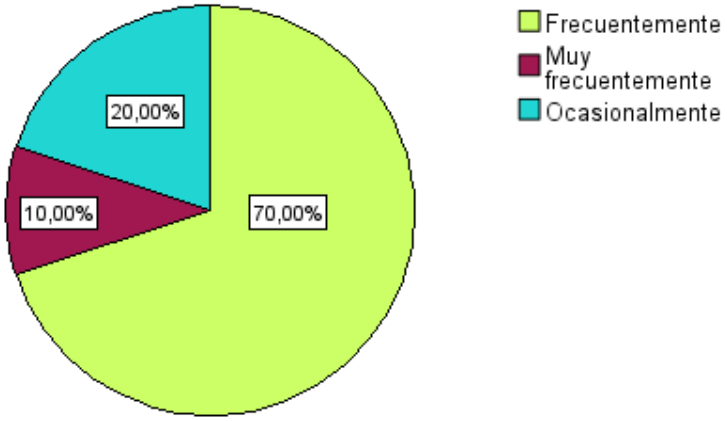
Pregunta. -11Capacidad para resolver conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	21	70,0	70,0	70,0
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	80,0
	Ocasionalmente	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de capacidad para resolver conflictos la gerencial.

Figura 15

Pregunta. -11Capacidad para resolver conflictos.



Nota. Representa el porcentaje de capacidad para resolver conflictos la gerencia.

Análisis e interpretación:

El 70% del personal administrativo de Alpha Ingeniería considera que el liderazgo de su gerente es efectivo con frecuencia para resolver conflictos y atender las necesidades de los empleados. Un 10% adicional opina que esta efectividad se da muy frecuentemente, mientras que el 20% restante la percibe solo ocasionalmente.

Estos datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad del gerente para ejercer un liderazgo resolutivo y atento a las demandas del equipo. Sin embargo, la existencia de un grupo que no experimenta esta efectividad de manera constante indica la necesidad de fortalecer habilidades de resolución de conflictos y escucha activa, con el fin de consolidar un liderazgo más integral y coherente en toda la organización.

Indicador: Flexibilidad en el manejo de situaciones de cambio o crisis en la comunicación.

Pregunta. – 12 ¿Con cuánta regularidad la gerencia realiza controles a los empleados en su puesto de trabajo?

Tabla 19

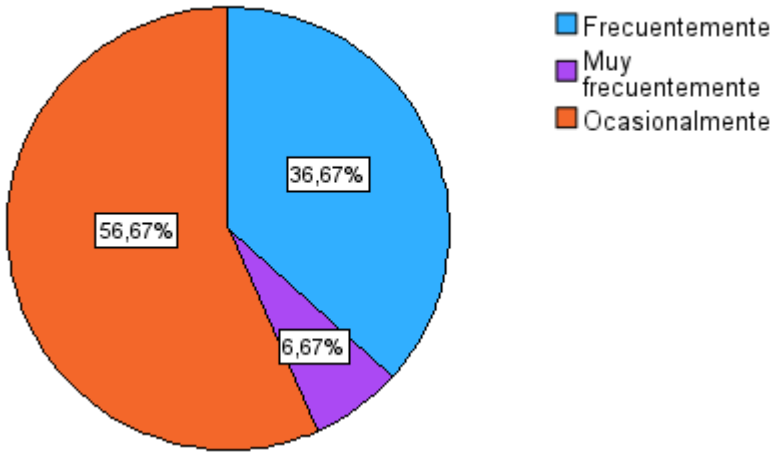
Pregunta. -12 Supervisión y control del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	11	36,7	36,7	36,7
	Muy frecuentemente	2	6,7	6,7	43,3
	Ocasionalmente	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de supervisión y control del personal.

Figura 16

Pregunta. -12 Supervisión y control del personal.



Nota. Representa el porcentaje de supervisión y control del personal.

Análisis e interpretación:

El 56,7% del personal administrativo de Alpha Ingeniería indica que la gerencia realiza controles en el puesto de trabajo solo de forma ocasional. Un 36,7% señala que estos controles se realizan con frecuencia, mientras que solo un 6,7% considera que se hacen muy frecuentemente.

Esta distribución sugiere que el monitoreo por parte de la gerencia no es sistemático ni constante para una mayoría del personal. Aunque una supervisión equilibrada puede fomentar la autonomía y confianza en los empleados, la falta de controles regulares también puede generar vacíos en la retroalimentación o seguimiento de tareas. Por ello, se recomienda establecer mecanismos de control periódicos y transparentes que fortalezcan la productividad sin afectar el clima laboral.

Dimensión: Retroalimentación constructiva
Indicador: Claridad en los comentarios sobre el desempeño individual y grupal.
Pregunta. -13 ¿Con qué frecuencia la retroalimentación recibida sobre su desempeño laboral es clara y específica?

Tabla 20

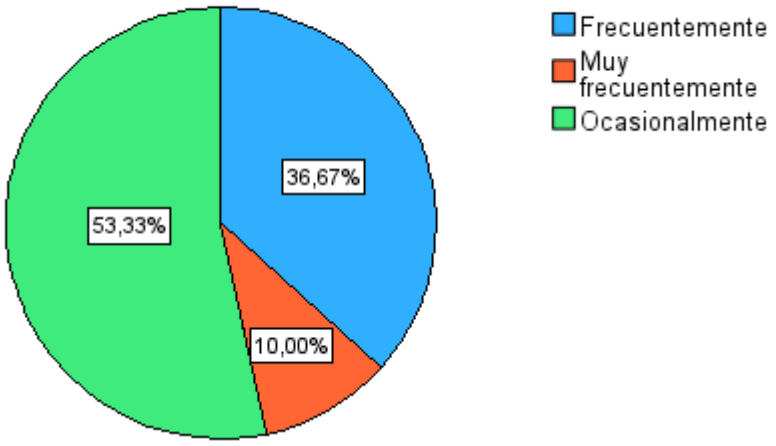
Pregunta. -13 Claridad en la evaluación del desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	11	36,7	36,7	36,7
	Muy frecuentemente	3	10,0	10,0	46,7
	Ocasionalmente	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de la claridad en la evaluación del desempeño.

Figura 17

Pregunta. -13 Claridad en la evaluación del desempeño.



Nota. Representa el porcentaje de la claridad en la evaluación del desempeño.

Análisis e interpretación:

El 53,3% del personal administrativo de Alpha Ingeniería manifiesta que la retroalimentación que recibe sobre su desempeño laboral es clara y específica solo de manera ocasional. Un 36,7% señala que la recibe frecuentemente, mientras que apenas un 10% indica que ocurre muy frecuentemente.

Estos datos reflejan una debilidad en la práctica de comunicación gerencial en cuanto a la retroalimentación. La falta de claridad y especificidad puede afectar negativamente el desarrollo profesional, la motivación y la mejora continua de los empleados. Por ello, es recomendable que la gerencia implemente estrategias más consistentes y personalizadas para brindar retroalimentación efectiva, asegurando que cada colaborador comprenda con precisión sus logros y áreas de mejora.

Indicador: Regularidad con la que se brindan sugerencias de mejora.

Pregunta. -14 ¿Qué tan seguido recibe sugerencias claras para mejorar su rendimiento o desarrollo profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Frecuentemente	13	43,3	43,3	43,3
	Muy frecuentemente	2	6,7	6,7	50,0
	Ocasionalmente	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

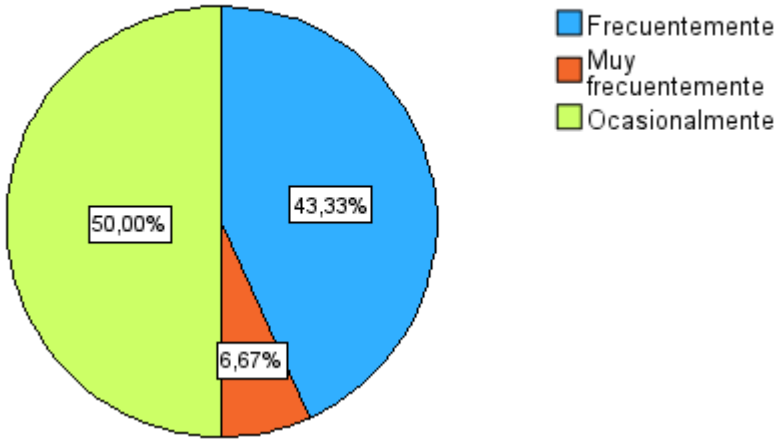
Tabla 21

Pregunta. -14Frecuencia y utilidad de las sugerencias para mejorar.

Nota. Muestra el porcentaje de frecuencia y utilidad de las sugerencias.

Figura 18

Pregunta. -14Frecuencia y utilidad de las sugerencias para mejorar



Nota. Muestra el porcentaje de frecuencia y utilidad de las sugerencias.

Análisis e interpretación:

El 50% del personal indica que recibe sugerencias claras para mejorar su rendimiento o desarrollo profesional solo ocasionalmente, mientras que el 43,3% señala que esto ocurre con frecuencia. Solo un 6,7% manifiesta que dichas sugerencias se presentan muy frecuentemente.

Estos resultados reflejan que, si bien una parte considerable del equipo percibe que existe cierta orientación por parte de la gerencia, aún no se trata de una práctica

completamente regular ni sistemática en Alpha Ingeniería. La retroalimentación clara y continua es esencial para el crecimiento profesional del personal y el fortalecimiento del desempeño organizacional. Por ello, es recomendable que la empresa adopte mecanismos más consistentes para brindar sugerencias constructivas, ya sea mediante evaluaciones periódicas, reuniones de seguimiento o planes de desarrollo individual, con el fin de impulsar una cultura de mejora continua y compromiso profesional.

3.1.1.1.2 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensión: Productividad y calidad

Indicador: Nivel de cumplimiento de metas.

Pregunta. -15 ¿Con qué frecuencia cumple con las metas y los plazos asignados sin necesidad de extensiones?

Tabla 22

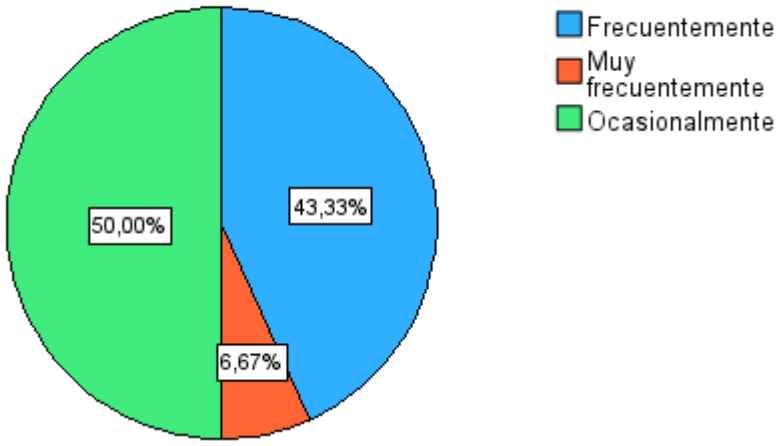
Pregunta. -15 Cumplimiento de metas y plazos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	13	43,3	43,3	43,3
	Muy frecuentemente	2	6,7	6,7	50,0
	Ocasionalmente	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de cumplimiento de metas y plazos.

Figura 19

Pregunta. -15 Cumplimiento de metas y plazos.



Nota. Representa el porcentaje de cumplimiento de metas y plazos.

Análisis e interpretación:

El 50% del personal señala que cumple con las metas y plazos asignados sin necesidad de extensiones solo ocasionalmente, mientras que el 43,3% indica que lo hace con frecuencia. Apenas un 6,7% manifiesta que lo logra muy frecuentemente.

Estos resultados muestran que en Alpha Ingeniería el cumplimiento oportuno de objetivos y tiempos establecidos no es una constante para la mayoría del equipo. Esto podría deberse a diversos factores como una carga laboral desbalanceada, instrucciones poco claras, falta de seguimiento o una inadecuada planificación de tareas. La empresa podría beneficiarse de fortalecer la gestión del tiempo, clarificar los procesos y brindar herramientas de apoyo que permitan al personal organizar mejor sus actividades. Mejorar estos aspectos contribuiría a elevar la productividad y la eficiencia general dentro de la organización.

Indicador: Exactitud y precisión en las tareas.

Pregunta. -16 ¿Con cuánta regularidad sus entregas o trabajos requieren correcciones por errores o inexactitudes?

Tabla 23

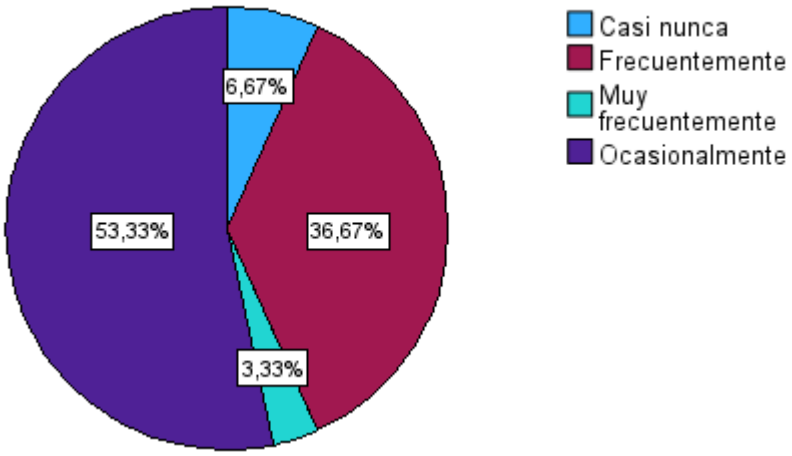
Pregunta. -16 Necesidad de correcciones en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	6,7	6,7	6,7
	Frecuentemente	11	36,7	36,7	43,3
	Muy frecuentemente	1	3,3	3,3	46,7
	Ocasionalmente	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Muestra el porcentaje de necesidades de correcciones en el trabajo.

Figura 20

Pregunta. -16 Necesidad de correcciones en el trabajo.



Nota. Muestra el porcentaje de necesidades de correcciones en el trabajo.

Análisis e interpretación:

El 53,3% del personal indica que sus entregas o trabajos requieren correcciones por errores o inexactitudes de forma ocasional, mientras que el 36,7% afirma que esto ocurre con frecuencia. Un 6,7% señala que casi nunca necesita hacer correcciones, y solo un 3,3% menciona que esto sucede muy frecuentemente.

Estos resultados sugieren que en Alpha Ingeniería la mayoría de los empleados presentan algún grado de error en sus entregas, aunque en su mayoría no de manera constante. La alta proporción de respuestas en las categorías “ocasionalmente” y

“frecuentemente” evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de revisión, capacitación y supervisión. Implementar controles de calidad internos, fomentar una cultura de precisión y ofrecer retroalimentación oportuna podría ayudar a reducir errores, mejorar la eficiencia y garantizar entregas más exactas y confiables dentro de la organización.

Indicador: Cumplimiento de estándares de calidad.

Pregunta. -17 ¿Qué tan seguido su trabajo final cumple con los estándares de calidad establecidos por la organización?

Tabla 24

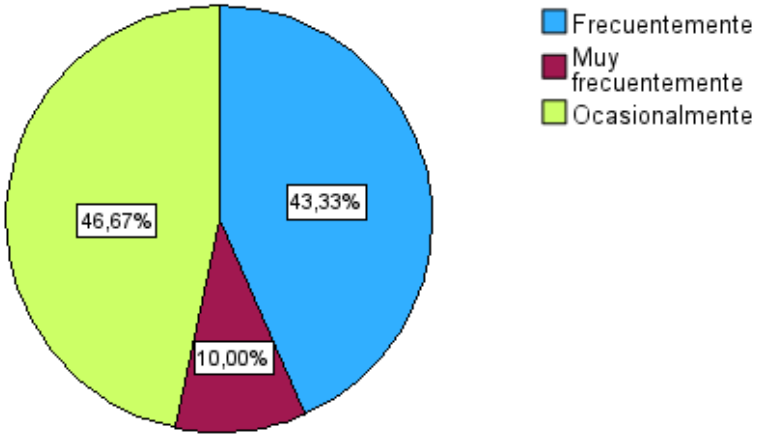
Pregunta. -17 Calidad del trabajo entregado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	13	43,30	43,30	43,30
	Muy frecuentemente	3	10,00	10,00	53,30
	Ocasionalmente	14	46,70	46,70	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje la calidad de trabajo entregado.

Figura 21

Pregunta. -17 Calidad del trabajo entregado.



Nota. Muestra el porcentaje la calidad de trabajo entregado.

Análisis e interpretación:

El 46,7% del personal indica que su trabajo final cumple con los estándares de calidad establecidos por la organización de forma ocasional, mientras que el 43,3% señala que esto sucede con frecuencia. Solo un 10% afirma que su trabajo cumple con dichos estándares muy frecuentemente.

Estos resultados reflejan que en Alpha Ingeniería existe una tendencia moderada al cumplimiento de los criterios de calidad institucionales, aunque no de manera constante. El hecho de que casi la mitad del equipo mencione cumplir con los estándares solo ocasionalmente evidencia oportunidades de mejora en la ejecución de tareas y en los procesos de control de calidad. Para elevar estos niveles, la empresa podría fortalecer la capacitación técnica, clarificar los parámetros de calidad exigidos y establecer mecanismos de seguimiento más rigurosos. Esto no solo aseguraría productos y servicios más consistentes, sino también fortalecería la cultura de excelencia dentro de la organización.

Dimensión: Responsabilidad y compromiso
Indicador: Puntualidad y asistencia.
Pregunta. -18 ¿Con qué frecuencia llega puntualmente y cumple con el horario establecido en sus actividades laborales?

Tabla 25

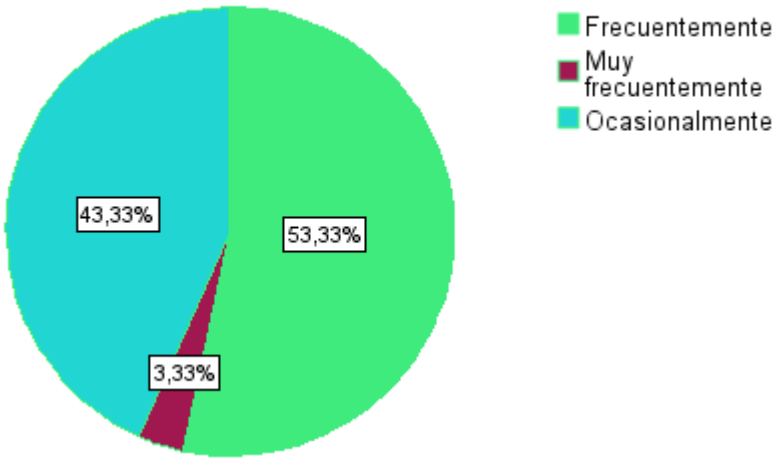
Pregunta. -18 Puntualidad y cumplimiento de horarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,3	53,3	53,3
	Muy frecuentemente	1	3,3	3,3	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de puntualidad y cumplimiento de horarios.

Figura 22

Pregunta. -18 Puntualidad y cumplimiento de horarios.



Nota. Representa el porcentaje de puntualidad y cumplimiento de horarios.

Análisis e interpretación:

El 53,3% del personal señala que llega puntualmente y cumple con el horario establecido frecuentemente, mientras que un 13,3% indica que lo hace muy frecuentemente. Por otro lado, el 33,3% menciona que cumple con el horario solo ocasionalmente.

Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los colaboradores de Alpha Ingeniería muestra un buen nivel de puntualidad y compromiso con el horario laboral, existe un porcentaje importante que presenta cierta irregularidad en este aspecto. La puntualidad es un factor clave para la disciplina organizacional y la eficiencia operativa, por lo que es recomendable que la empresa refuerce la cultura del cumplimiento horario mediante estrategias como incentivos, seguimiento personalizado o comunicación clara de expectativas, con el fin de fomentar mayor responsabilidad y consistencia entre todos los miembros del equipo.

Indicador: Cumplimiento de plazos y normas.

Pregunta. -19 ¿Con cuánta regularidad respeta y sigue las normas y procedimientos de la organización en su rutina diaria?

Tabla 26

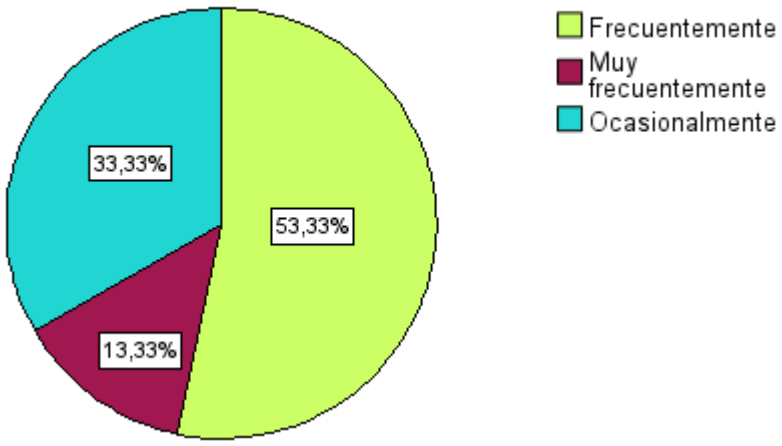
Pregunta. -19 Respeto a normas y procedimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,33	53,33	53,33
	Muy frecuentemente	4	13,33	13,33	66,67
	Ocasionalmente	10	33,33	33,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de respeto a normas y procedimientos.

Figura 23

Pregunta. -19 Respeto a normas y procedimientos.



Nota. Muestra el porcentaje de respeto a normas y procedimientos.

Análisis e interpretación:

El 53,33% del personal administrativo de Alpha Ingeniería afirma que frecuentemente respeta y sigue las normas y procedimientos establecidos en su rutina diaria. Un 13,33% lo hace muy frecuentemente, mientras que el 33,33% señala que lo hace solo ocasionalmente.

Este resultado sugiere que, si bien una mayoría cumple de manera habitual con las normativas internas, aún existe una proporción considerable de empleados que no lo hacen de forma constante. Esto podría deberse a una falta de claridad en los procedimientos, escasa supervisión o una cultura organizacional débil en cuanto a disciplina. Reforzar la comunicación de las normas, promover una cultura de cumplimiento y ofrecer capacitaciones continuas puede mejorar la adherencia y fortalecer el funcionamiento interno de la empresa.

Indicador: Proactividad en el desarrollo de tareas

Pregunta. -20 ¿Qué tan seguido asume nuevas responsabilidades o sugiere mejoras más allá de las tareas asignadas?

Tabla 27

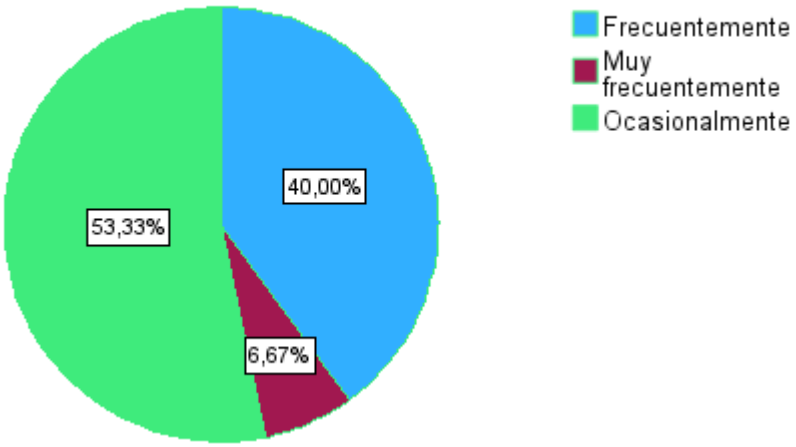
Pregunta. -20 Asunción de responsabilidades adicionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	12	40,00	40,00	40,00
	Muy frecuentemente	2	6,67	6,67	46,67
	Ocasionalmente	16	53,33	53,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de responsabilidades adicionales

Figura 24

Pregunta. -20 Asunción de responsabilidades adicionales.



Nota. Muestra el porcentaje de responsabilidades adicionales

Análisis e interpretación:

El 53,33% del personal administrativo de Alpha Ingeniería indica que asume nuevas responsabilidades o propone mejoras más allá de sus tareas asignadas solo de forma ocasional. Un 40% lo hace con frecuencia, y apenas un 6,67% lo realiza muy frecuentemente.

Estos resultados reflejan un nivel moderado de iniciativa e innovación dentro del equipo. Aunque una parte del personal demuestra proactividad, la mayoría no va más allá de sus funciones habituales. Esto puede estar relacionado con factores como la falta de motivación, reconocimiento, autonomía o un entorno organizacional que no fomente activamente la participación. Fortalecer una cultura de mejora continua y valorar las propuestas del personal podría incentivar una actitud más dinámica y comprometida con el crecimiento de la empresa.

Dimensión: Trabajo en equipo y colaboración

Indicador: Frecuencia de colaboración con compañeros

Pregunta. – 21 ¿Cada cuánto colabora activamente con sus compañeros para lograr objetivos comunes en su área de trabajo?

Tabla 28

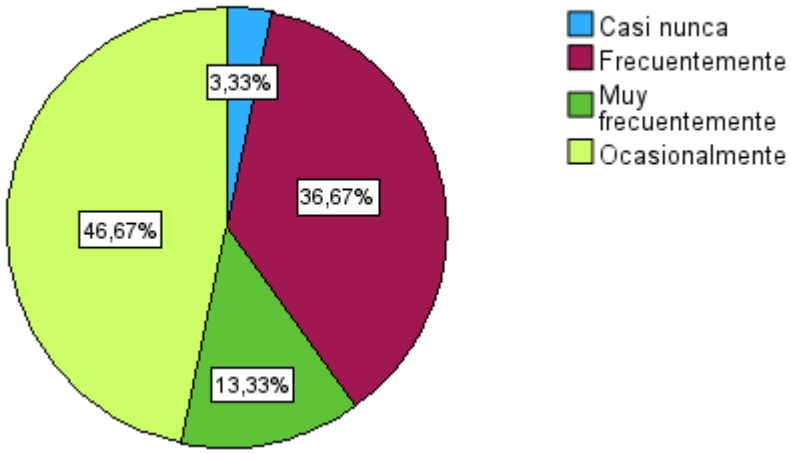
Pregunta. -21 Cooperación con compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,33	3,33	3,33
	Frecuentemente	11	36,67	36,67	40,00
	Muy frecuentemente	4	13,33	13,33	53,33
	Ocasionalmente	14	46,67	46,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de cooperación.

Figura 25

Pregunta. -21 Cooperación con compañeros.



Nota. Muestra el porcentaje de cooperación.

Análisis e interpretación:

El 46,67% del personal administrativo de Alpha Ingeniería manifiesta que colabora ocasionalmente con sus compañeros para alcanzar objetivos comunes. Un 36,67% indica hacerlo con frecuencia, y solo el 13,33% afirma que colabora muy frecuentemente. Un 3,33% casi nunca lo hace.

Estos datos evidencian una colaboración intermedia dentro del equipo, donde la mayoría participa de forma esporádica en actividades conjuntas. La baja incidencia de colaboración muy frecuente puede indicar la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo, fomentar una cultura organizacional más cooperativa y promover dinámicas que impulsen la corresponsabilidad en el logro de metas compartidas. Mejorar este aspecto puede aumentar la eficiencia y cohesión del grupo.

Indicador: Capacidad de resolver conflictos en equipo
Pregunta. -22 ¿Con qué frecuencia aporta soluciones constructivas cuando surgen conflictos o desacuerdos en su equipo?

Tabla 29

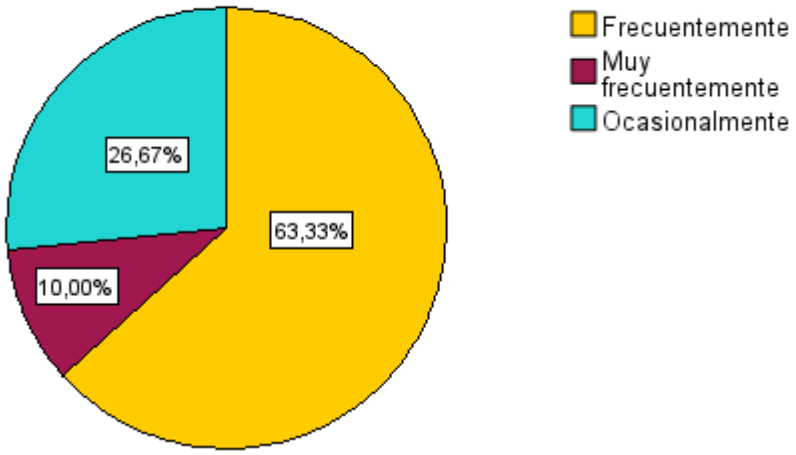
Pregunta. -22 Resolución de conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	19	63,33	63,33	63,33
	Muy frecuentemente	3	10,00	10,00	73,33
	Ocasionalmente	8	26,67	26,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Representa el porcentaje de conflictos.

Figura 26

Pregunta. -22 Resolución de conflictos.



Nota. Representa el porcentaje de conflictos.

Análisis e interpretación:

El 63,33% de los colaboradores de Alpha Ingeniería afirma que con frecuencia aporta soluciones constructivas cuando se presentan conflictos o desacuerdos en su equipo de trabajo. Un 10% lo hace muy frecuentemente, mientras que el 26,67% señala que solo lo hace ocasionalmente.

Estos resultados reflejan una actitud predominantemente proactiva frente a la resolución de conflictos por parte del personal. La mayoría demuestra disposición para contribuir positivamente en situaciones de tensión, lo cual favorece el clima laboral y la cohesión del equipo. Sin embargo, el hecho de que más de una cuarta parte solo lo haga ocasionalmente indica un área de oportunidad para fortalecer habilidades de manejo de conflictos y fomentar una participación más constante en la construcción de soluciones colaborativas.

Indicador: Participación en reuniones y actividades grupales

Pregunta. -23 ¿Qué tan seguido participa e interactúa en reuniones o actividades grupales organizadas por su área?

Tabla 30

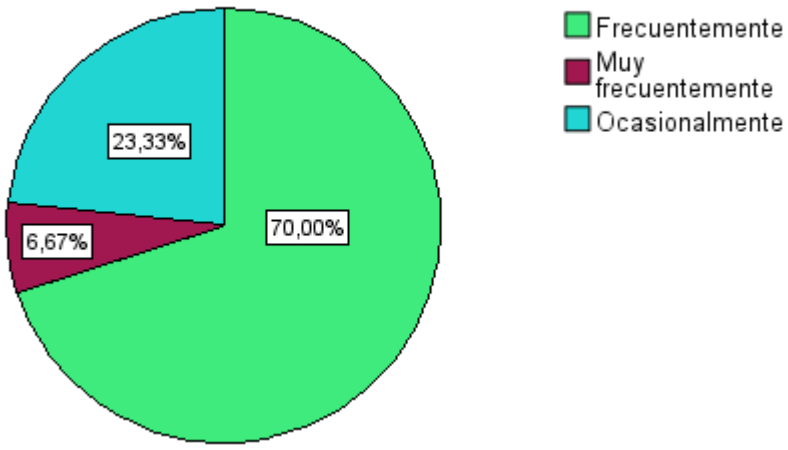
Pregunta. -23 Participación en actividades grupales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	21	70,00	70,00	70,00
	Muy frecuentemente	2	6,67	6,67	76,67
	Ocasionalmente	7	23,33	23,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de participación en actividades

Figura 27

Pregunta. -23 Participación en actividades grupales.



Nota. Muestra el porcentaje de participación en actividades

Análisis e interpretación:

El 70% del personal de Alpha Ingeniería afirma que participa frecuentemente en reuniones o actividades grupales organizadas por su área. Un 6,67% lo hace muy frecuentemente, mientras que el 23,33% señala que su participación es ocasional.

Este resultado evidencia una cultura organizacional en la que la mayoría de los colaboradores se involucra activamente en dinámicas grupales, lo cual es clave para fomentar la integración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. No obstante, el hecho de que casi una cuarta parte del personal solo participe ocasionalmente podría estar relacionado con desmotivación, sobrecarga laboral o falta de interés en algunas actividades, lo que merece atención para garantizar una participación más equitativa y constante.

Dimensión: Adaptabilidad y aprendizaje

Indicador: Capacidad de ajustarse a cambios organizacionales.

Pregunta. -24 ¿Cada cuánto se adapta a cambios en procesos, políticas o estructuras dentro de la organización?

Tabla 31

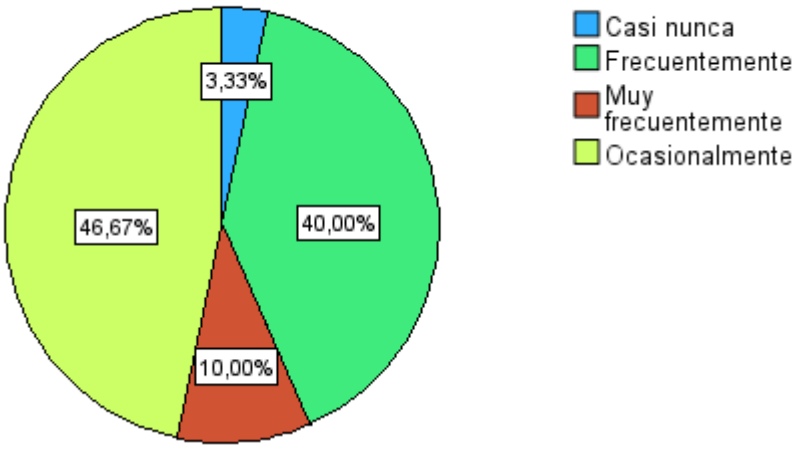
Pregunta. -24 Flexibilidad ante cambios organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,33	3,33	3,33
	Frecuentemente	12	40,00	40,00	43,33
	Muy frecuentemente	3	10,00	10,00	53,33
	Ocasionalmente	14	46,67	46,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Representa el porcentaje de flexibilidad ante cambios.

Figura 28

Pregunta. -24 Flexibilidad ante cambios organizacionales.



Nota. Representa el porcentaje de flexibilidad ante cambios.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 40% de los colaboradores de Alpha Ingeniería indica que se adapta frecuentemente a cambios en procesos, políticas o estructuras, mientras que el 10% lo hace muy frecuentemente. Por otro lado, el 46,67% menciona que lo hace ocasionalmente, y un 3,33% señala que casi nunca se adapta.

Esto indica que, si bien una mayoría significativa muestra disposición para ajustarse a los cambios organizacionales, todavía existe un grupo considerable (casi la mitad) cuya adaptación es esporádica. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer procesos de gestión del cambio, comunicación interna y capacitación para facilitar transiciones y asegurar una mejor aceptación y adaptación a las transformaciones dentro de la empresa.

Indicador: Disposición para adquirir nuevas habilidades.

Pregunta. -25 ¿Con qué frecuencia busca o solicita oportunidades de capacitación para desarrollar nuevas habilidades o conocimientos?

Tabla 32

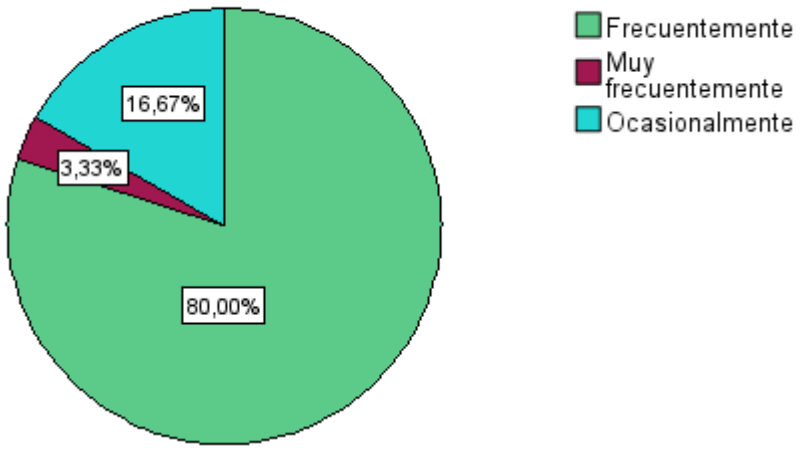
Pregunta. - 25 Búsqueda de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	24	80,00	80,00	80,00
	Muy frecuentemente	1	3,33	3,33	83,33
	Ocasionalmente	5	16,67	16,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de búsqueda de capacitación.

Figura 29

Pregunta. - 25 Búsqueda de capacitación.



Nota. Muestra el porcentaje de búsqueda de capacitación.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que una gran mayoría de los empleados (80%) busca oportunidades de capacitación con frecuencia, y un 3,33% lo hace muy frecuentemente. Solo un 16,67% lo hace de forma ocasional.

Esto indica una actitud proactiva por parte del personal hacia el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, lo cual es una fortaleza para la organización. Esta disposición al aprendizaje continuo favorece tanto el crecimiento individual como la mejora del desempeño colectivo, impulsando la competitividad y adaptabilidad de la empresa frente a los cambios del entorno.

Indicador: Implementación de mejoras en el propio trabajo.

Pregunta. -26 ¿Con cuánta regularidad aplica de forma efectiva los aprendizajes adquiridos para mejorar su rendimiento laboral?

Tabla 33

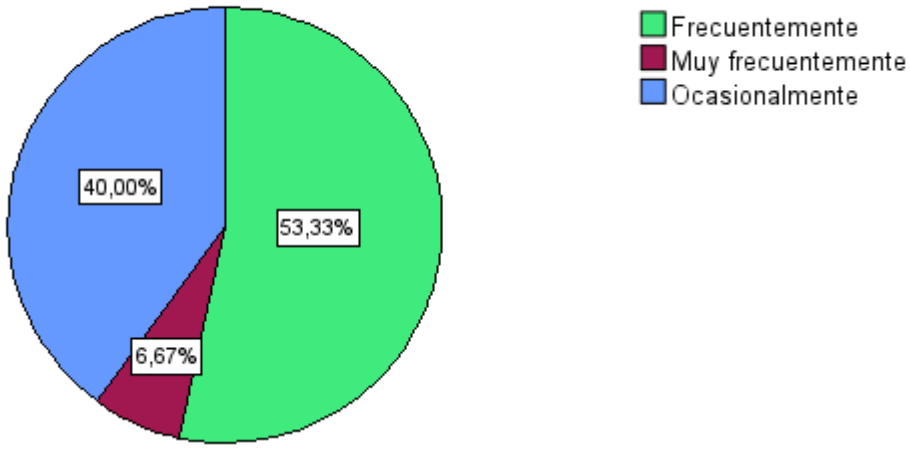
Pregunta. -26 Propuestas de mejora en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,33	53,33	53,33
	Muy frecuentemente	2	6,67	6,67	60,00
	Ocasionalmente	12	40,00	40,00	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de la propuesta de mejora en el trabajo

Figura 30

Pregunta. -26 Propuestas de mejora en el trabajo.



Nota. Muestra el porcentaje de la propuesta de mejora en el trabajo

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 53,33% de los empleados aplica frecuentemente de manera efectiva los aprendizajes adquiridos en su labor diaria, mientras que un 6,67% lo hace muy frecuentemente. Por otro lado, un 40% lo realiza de forma ocasional.

Esto sugiere que una mayoría significativa del personal está incorporando los conocimientos obtenidos en capacitaciones o experiencias previas para mejorar su desempeño laboral. No obstante, el porcentaje que lo hace solo ocasionalmente indica que aún existen oportunidades para fortalecer la transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo, mediante estrategias de seguimiento, motivación o apoyo por parte de la gerencia.

Dimensión: Iniciativa e innovación

Indicador: Frecuencia con la que propone ideas nuevas

Pregunta. -27 ¿Qué tan seguido presenta propuestas o sugerencias para mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?

Tabla 34

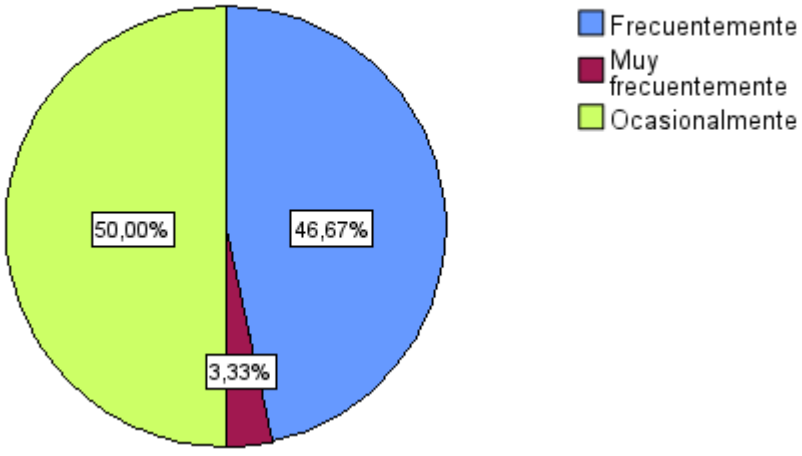
Pregunta. -27 Propuestas de mejora en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	14	46,67	46,67	46,67
	Muy frecuentemente	1	3,33	3,33	50,00
	Ocasionalmente	15	50,00	50,00	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de propuesta de mejora en el trabajo.

Figura 31

Pregunta. -27 Propuestas de mejora en el trabajo.



Nota. Muestra el porcentaje de propuesta de mejora en el trabajo.

Análisis e interpretación:

Los datos reflejan que el 46,67% de los empleados presenta propuestas de mejora con frecuencia, mientras que solo un 3,33% lo hace muy frecuentemente. En contraste, el 50% lo realiza ocasionalmente, lo que representa la mitad de los encuestados.

Esto indica que, aunque una parte considerable del personal tiene iniciativa para proponer mejoras, la participación constante aún es limitada. Fomentar una cultura de innovación y apertura al cambio podría motivar a más colaboradores a expresar sus ideas de forma más regular, fortaleciendo así los procesos internos y el rendimiento general del área.

Indicador: Toma de decisiones proactivas.

Pregunta. -28 ¿Cada cuánto toma decisiones oportunas y fundamentadas cuando surgen problemas o situaciones imprevistas?

Tabla 35

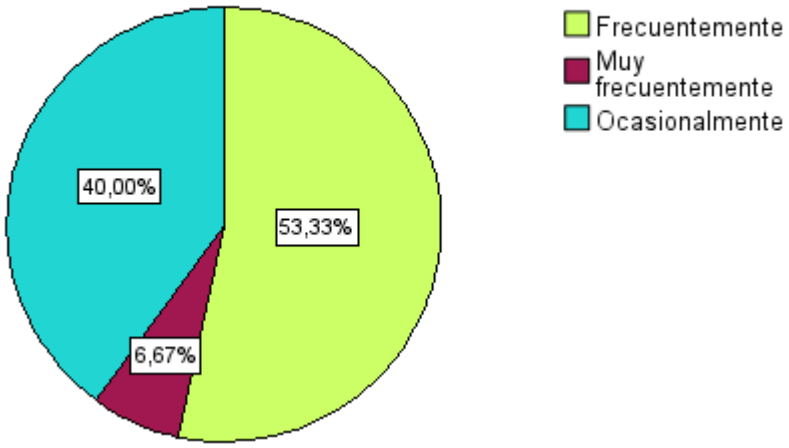
Pregunta. -28 Toma de decisiones ante imprevistos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	16	53,33	53,33	53,33
	Muy frecuentemente	2	6,67	6,67	60,00
	Ocasionalmente	12	40,00	40,00	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Nota. Muestra el porcentaje de toma de decisiones.

Figura 32

Pregunta. -28 Toma de decisiones ante imprevistos.



Nota. Muestra el porcentaje de toma de decisiones.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 53,33% de los encuestados considera que toma decisiones oportunas y fundamentadas con frecuencia ante situaciones imprevistas, mientras que solo un 6,67% lo hace muy frecuentemente. Un 40% manifiesta que lo hace ocasionalmente.

Este comportamiento evidencia una tendencia positiva hacia la toma de decisiones adecuadas en momentos críticos, aunque todavía existe un margen significativo de mejora. Promover el desarrollo de habilidades en resolución de problemas y toma de decisiones bajo presión podría elevar la capacidad de respuesta del equipo ante eventos inesperados.

Indicador: Contribución a la mejora de procesos.

Pregunta. -29 ¿Con qué frecuencia participa en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento?

Tabla 36

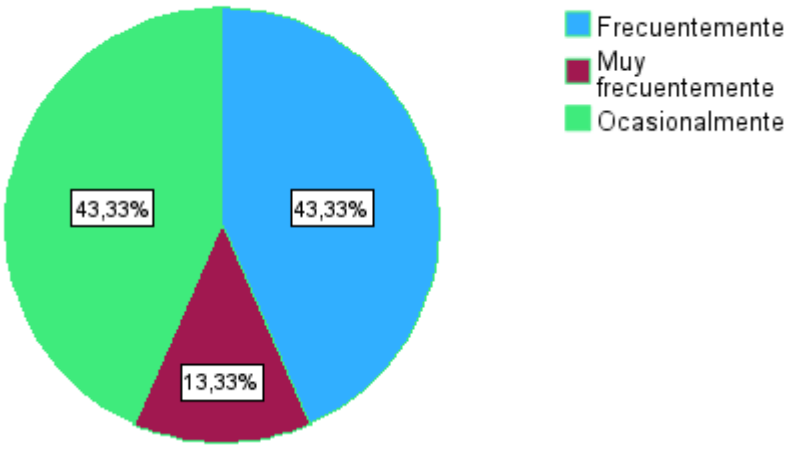
Pregunta. -29 Participación en mejoras de procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	13	43,3	43,3	43,3
	Muy frecuentemente	4	13,3	13,3	56,7
	Ocasionalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Representa el porcentaje de participación para mejoras.

Figura 33

Pregunta. -29 Participación en mejoras de procesos.



Nota. Representa el porcentaje de participación para mejoras.

Análisis e interpretación:

Los resultados reflejan que el 43,3% de los empleados indica que participa frecuentemente en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento, mientras que un porcentaje igual lo hace ocasionalmente. Solo un 13,3% manifiesta involucrarse muy frecuentemente en estas actividades.

Esta distribución muestra una participación dividida en la mejora de procesos internos, lo que sugiere que, si bien hay un grupo comprometido con la mejora continua, todavía existe una oportunidad de fomentar mayor involucramiento. El fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora puede incentivar la participación activa de más colaboradores en el rediseño de procedimientos.

3.2 Normalidad

La tabla de Pruebas de Normalidad (Shapiro-Wilk) evalúa si los datos de las variables analizadas siguen una distribución normal. Esta prueba es adecuada para muestras pequeñas (n < 50) como en este caso (n = 30).

Tabla 37

Pruebas de Normalidad

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Claridad de la comunicación	0,926	30	0,038
Escucha activa	0,841	30	0,000
Empatía	0,906	30	0,012
Adaptabilidad comunicativa	0,813	30	0,000

Retroalimentación constructiva	0,863	30	0,001
Total	0,849	30	0,001
Productividad y calidad	0,864	30	0,001
Responsabilidad compromiso	0,908	30	0,013
Trabajo en equipo y colaboración	0,864	30	0,001
Adaptabilidad y aprendizaje	0,917	30	0,023
Iniciativa e innovación	0,908	30	0,013
Total	0,818	30	0,000

Nota. Representa la normalidad calculada con Shapiro-Wilk

Los resultados muestran que ninguna de las variables evaluadas sigue una distribución normal, ya que todos los valores de significancia son menores a 0,05. Esto implica que los datos presentan una distribución no normal en cada dimensión de análisis tanto de habilidades de comunicación gerencial como del desempeño laboral.

3.3 Correlación

Tabla 38

Correlación de variables

Correlaciones								
			Productividad y calidad	Responsabilidad y compromiso	Trabajo en equipo y colaboración	Adaptabilidad y aprendizaje	Iniciativa e innovación	Total
Rho de Spearman	Claridad en la comunicación	Coeficiente de correlación	,505**	,507**	0,355	,519**	,361*	,562**
		Sig. (bilateral)	0,004	0,004	0,055	0,003	0,050	0,001
		N	30	30	30	30	30	30
	Escucha activa	Coeficiente de correlación	0,063	,565**	,455*	,447*	,548**	,573**
		Sig. (bilateral)	0,740	0,001	0,012	0,013	0,002	0,001
		N	30	30	30	30	30	30
	Empatía	Coeficiente de correlación	,416*	,400*	,541**	0,339	0,306	,482**

		Sig. (bilateral)	0,022	0,029	0,002	0,067	0,100	0,007
		N	30	30	30	30	30	30
	Adaptabilidad comunicativa	Coeficiente de correlación	0,349	,509**	,579**	,576**	,362*	,595**
		Sig. (bilateral)	0,059	0,004	0,001	0,001	0,049	0,001
		N	30	30	30	30	30	30
	Retroalimentación constructiva	Coeficiente de correlación	,523**	0,295	,411*	,527**	0,271	,409*
		Sig. (bilateral)	0,003	0,113	0,024	0,003	0,147	0,025
		N	30	30	30	30	30	30
	Total	Coeficiente de correlación	,414*	,538**	,571**	,577**	,462*	,642**
		Sig. (bilateral)	0,023	0,002	0,001	0,001	0,010	0,000
		N	30	30	30	30	30	30

Análisis e interpretación:

Con respecto a los resultados con la primera dimensión “Claridad de comunicación” en relación con el “Total” de la variable del desempeño demuestra una correlación positiva alta (r = 562) y un nivel de significancia del 0.001%.

Existe una fuerte relación positiva entre la claridad en la comunicación y el desempeño general. Esto significa que cuando las personas se comunican con mayor claridad, su rendimiento en el trabajo tiende a ser más alto de forma significativa.

La dimensión “Escucha activa” presenta su correlación más alta con el “Total” de la variable de desempeño laboral (r = 573), lo que demuestra una relación positiva fuerte y una significancia del 0.001%, evidenciando que escuchar activamente mejora de forma integral el desempeño laboral.

Escuchar activamente tiene un impacto directo y positivo en el desempeño laboral general. Esta habilidad favorece una mejor comprensión, relaciones laborales más eficaces y, en consecuencia, una mejora en el rendimiento.

La mayor correlación de “Empatía” se observa con “Trabajo en equipo y colaboración” (r =541) con una significancia del 0.002%, lo que indica que una mayor empatía impulsa considerablemente la capacidad de colaborar eficazmente en equipo.

La empatía se relaciona principalmente con la capacidad de trabajar en equipo. Es decir, cuando las personas son empáticas, cooperan mejor, lo que fortalece el trabajo colaborativo dentro de la organización.

La dimensión “Adaptabilidad comunicativa” tiene su valor más alto de correlación con el “Total” de la variable de desempeño laboral (r = 595), mostrando una asociación positiva fuerte y una significancia del 0.001%, lo que sugiere que quienes adaptan su forma de comunicarse tienden a tener un desempeño global superior.

Las personas que ajustan su forma de comunicarse según el contexto o interlocutor tienen un mejor desempeño laboral global. Esta flexibilidad comunicativa favorece la eficiencia y el logro de objetivos.

La correlación más alta de "Retroalimentación constructiva" se da con "Adaptabilidad y aprendizaje" (r =527), con un nivel de significancia del 0.003%. Esto indica que brindar retroalimentación de forma constructiva contribuye al desarrollo de la capacidad de adaptación y al aprendizaje continuo.

Dar retroalimentación de manera positiva y útil se asocia con la mejora en la capacidad de adaptación y el aprendizaje. Esta habilidad fomenta un entorno de crecimiento continuo y evolución profesional.

El "Total" de habilidades comunicacionales se correlaciona de manera más fuerte con "Total" del desempeño laboral (r =642), evidenciando una fuerte relación integral y significativa al 99% entre ambas variables globales, confirmando que el fortalecimiento de todas las habilidades comunicacionales mejora sustancialmente el desempeño general.

El conjunto de habilidades comunicativas tiene una influencia clara y significativa en el desempeño laboral total. A mayor desarrollo comunicacional, mejor será el rendimiento en todas las áreas del trabajo.

A partir de los resultados obtenidos mediante la prueba de evaluación de Spearman, se evidencia que existe una relación positiva, significativa y consistente entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral del personal de Alpha Ingeniería. La evaluación total entre ambas variables alcanza un coeficiente de $r = 0,642$ con un nivel de significancia de $p = 0,000$, lo cual indica una fuerte relación estadísticamente significativa. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) que planteaba que las habilidades de comunicación gerencial no influyen en el desempeño laboral, y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) , confirmando que dichas habilidades sí influyen de manera positiva y significativa en el rendimiento laboral de los colaboradores.

CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Respecto a las habilidades de comunicación gerencial que los empleados perciben como más efectivas, se identificó que la mayoría del personal valora positivamente la claridad del mensaje, la escucha activa y el interés mostrado por el gerente en el bienestar del equipo. La delegación de funciones según capacidades, la solicitud de opiniones y el apoyo emocional también fueron reconocidos con frecuencia. No obstante, una parte significativa del equipo percibe que estas prácticas no son consistentes ni sistemáticas, especialmente en lo relacionado a la retroalimentación y la variedad de canales de comunicación utilizados según el contexto. Esto evidencia la necesidad de consolidar una comunicación más estratégica, participativa y continua por parte de la gerencia.

- Sobre las conductas laborales que los empleados consideran más representativas de su desempeño, se destacan aquellas relacionadas con el cumplimiento de normas, la colaboración con el equipo, la participación en reuniones, la búsqueda de capacitación y la toma de decisiones en situaciones imprevistas. Estas conductas reflejan un perfil laboral responsable, colaborativo y en proceso de mejora. Cabe recalcar que existen áreas donde la frecuencia es menor, como en la aplicación efectiva de aprendizajes, la propuesta de ideas innovadoras o la participación activa en la mejora de procesos. Esto indica que la cultura de mejora continua aún necesita ser incentivada y reconocida para potenciar el rendimiento global del equipo.

- Al establecer la evaluación entre las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en Alpha Ingeniería, los resultados estadísticos obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman revelan una evaluación positiva alta y significativa ($r = 0,642$; $p = 0,000$) entre ambas variables. Además, se evidencian relaciones significativas entre varias dimensiones específicas de la comunicación como claridad, escucha activa, adaptabilidad y

retroalimentación y aspectos clave del desempeño. Estos hallazgos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, concluyendo que las habilidades de comunicación gerencial influyen de forma positiva y directa en el rendimiento laboral del personal. Por lo tanto, fortalecer dichas habilidades representan un factor determinante para mejorar la eficiencia, la motivación y los resultados organizacionales.

4.2 Recomendaciones

- Se debe diseñar e implementar planes de acción orientado al fortalecimiento de las habilidades de comunicación gerencial más valoradas por los colaboradores, tales como la claridad en la transmisión de mensajes, la escucha activa y la empatía. Este plan debe contemplar capacitaciones periódicas, evaluaciones de desempeño comunicacional y espacios de retroalimentación ascendente, con el fin de consolidar un liderazgo más cercano, receptivo y efectivo. De esta manera, se asegura una comunicación alineada con las expectativas del equipo, promoviendo la motivación y el compromiso organizacional.

- Se sugiere implementar mecanismos de evaluación continua que identifiquen, refuercen y reconozcan las conductas laborales claves asociadas a un alto desempeño, tales como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la adaptabilidad. Para ello, es conveniente establecer un sistema de reconocimiento interno, basado en indicadores de desempeño, que visibilicen y premien dichas conductas. Asimismo, se recomienda incorporar herramientas de seguimiento individualizado que orienten a los colaboradores en su desarrollo profesional y en la alineación de sus comportamientos con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Se recomienda implementar un programa continuo de formación en habilidades de comunicación gerencial dirigido a los líderes y mandos medios de Alpha Ingeniería. Este programa debe incluir talleres prácticos sobre escucha activa, empatía, claridad en la comunicación, retroalimentación constructiva y adaptabilidad comunicativa. Asimismo, es fundamental establecer mecanismos regulares de evaluación y retroalimentación interna, como encuestas de clima laboral y sesiones de retroalimentación 360°, que permitan monitorear el impacto de la comunicación en el desempeño.

MATERIALES DE REFERENCIA

5.1 Referencias Bibliográficas

Aguila, R. (2020). Elementos nucleares para la elaboración de un proyecto de investigación con metodología cuantitativa. *ELSEVIER*. doi:10.1016/j.enfi.2019.12.001

Arbulu, C. (2023). Definicion de hipotesis de investigacion. *ResearchGate*. doi:10.13140/RG.2.2.28075.21281

Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* McGraw-Hill.

Gomez, J. A., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia*. doi:https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181

Gordon, T. (2003). *Liderazgo eficaz: Cómo desarrollar habilidades para influir y motivar.* Medici.

Harry Weger Jr, G. C. (08 de Junio de 2011). The Relative Effectiveness of Active Listening in Initial Interactions. *Taylor and Francis*. doi:https://doi.org/10.1080/10904018.2013.813234

Gill, N. (2025, 5 junio). Definition of quantitative research by authors. ResearchDeep. https://researchdeep.com/definition-of-quantitative-research-by-authors/

Mekonnen, W. (2020). REVIEW ON CORRELATION RESEARCH. *academicresearchJournals*. doi:10.14662/IJELC2020.085

Mujica, R. (2022). Que es la investigacion documental. *Blog Docentes*.

Oladiran, T., & Sonal, O. (2021). Strategies to Improve Managerial Communication. *researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351233904_Strategies_to_Improve_Managerial_Communication

Ríos-Saldaña, C. A., Delibes-Mateos, M., & Helmholtz, C. F. (2023). La decadencia de la investigación de campo y su impacto en la conservación. *Revista Digital Universitaria*. doi:https://doi.org/10.22201/cuaieed.16076079e.2023.24.5.5

Robbins, S. P. (2018). *Administración (14.ª ed.).* Pearson Educación.

Rodrigues, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *ResearchGate*. doi:10.26852/01234250.20

Ruiz, R., & Alvarado, C. (2020). Investigacion Documental. *Universidad Simon Bolivar*.

Sampieri. (2025). La investigación de campo como hábito del estudiante universitario. *Blogger*.

Shinija, M. (2024). DESCRIPTIVE RESEARCH DESIGN. *ResearchGate*. doi:10.13140/RG.2.2.19205.36325

Taiman, A. V. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. *Facultad de Educación PUCP*.

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies. *scite*. doi:10.1016/j.chest.2020.03.012

Bender, L., Walia, G., Kambhampaty, K., Nygard, K. E., & Nygard, T. E. (2012). Social sensitivity and classroom team projects. *Proceedings Of The 53rd ACM Technical Symposium On Computer Science Education*, 403-408. https://doi.org/10.1145/2157136.2157258

Bernards, B. (2024). Cognitive Uncertainty and Employees' Daily Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Ambidextrous Leadership. *Review Of Public Personnel Administration*. https://doi.org/10.1177/0734371x241233759

Buestán, M. E. G., & Guadalupe, J. E. (2025, 22 mayo). *Factores que intervienen en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones: Un estudio bibliométrico*. Merchán Prudente | Polo del Conocimiento. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9568/html?utm_source

Canada, J. R. M., & Miralles, T. G. (2023). COGNITIVE COMMUNICATION COMPETENCE AS a FUNCTION OF ADAPTABILITY AND APPREHENSION IN COMMUNICATION AMONG SENIOR HIGH SCHOOL STUDENTS. *European Journal Of English Language Teaching*, *8*(3). https://doi.org/10.46827/ejel.v8i3.4843

Decuypere, A., & Verdorfer, A. P. (2022). Leader Attentive Communication: A new Communication Concept, Validation and Scale Development. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, *29*(4), 424-442. https://doi.org/10.1177/15480518221100922

Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*, *10*(1). https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6

D'Osia, A. V., & Meier, L. L. (2024). Empathy in the Workplace: Disentangling Affective from Cognitive Empathy. *Occupational Health Science*. https://doi.org/10.1007/s41542-024-00197-9

Eriksson, E. (2021). Constructing clarity – Swedish teachers' and students' shared concern in feedback interaction in primary school classrooms. *Education 3-13*, *51*(1), 13-25. https://doi.org/10.1080/03004279.2021.1948090

Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2021). Performance Management and Wellbeing at the Workplace. En *Handbook series in occupational health sciences* (pp. 1-22). https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6_42-1

Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Jelača, M. S., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, *16*(22), 10067. https://doi.org/10.3390/su162210067

Hammer, L. B., Dimoff, J., Mohr, C. D., & Allen, S. J. (2024). A Framework for Protecting and Promoting Employee Mental Health through Supervisor Supportive Behaviors. *Occupational Health Science*, *8*(2), 243-268. https://doi.org/10.1007/s41542-023-00171-x

Hartmann, S., & Trpin, B. (2023). *Coherence of Information: What It Is and Why It Matters*. https://escholarship.org/uc/item/4w7343x9

Hattie, J., Crivelli, J., Van Gompel, K., West-Smith, P., & Wike, K. (2021). Feedback That Leads to Improvement in Student Essays: Testing the Hypothesis that "Where to Next" Feedback is Most Powerful. *Frontiers In Education*, *6*. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.645758

Haughney, K., Wakeman, S., & Hart, L. (2020). Quality of Feedback in Higher Education: A Review of Literature. *Education Sciences*, *10*(3), 60. https://doi.org/10.3390/educsci10030060

Haumer, F., Schlicker, L., Murschetz, P. C., & Kolo, C. (2021). Tailor the message and change will happen? An experimental study of message tailoring as an effective communication strategy for organizational change. *Journal Of Strategy And Management*, *14*(4), 426-443. https://doi.org/10.1108/jsma-08-2020-0207

Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2024). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R And D Management*. https://doi.org/10.1111/radm.12671

Hojat, M., Louis, D. Z., Markham, F. W., Wender, R., Rabinowitz, C., & Gonnella, J. S. (2011). Physicians' Empathy and Clinical Outcomes for Diabetic Patients. *Academic Medicine*, *86*(3), 359-364. https://doi.org/10.1097/acm.0b013e3182086fe1

Huebner, L., & Zacher, H. (2021). Effects of Action Planning After Employee Surveys. *Journal Of Personnel Psychology*, *21*(1), 23-36. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000285

Idehlu, H. A., Ahmed, S., & Noori, M. I. (2024). Reviewing the Concepts of Productivity Management. *International Journal Of Management And Humanities*, *10*(8), 1-8. https://doi.org/10.35940/ijmh.h1702.10080424

Isohätälä, J., Näykki, P., Järvelä, S., Baker, M. J., & Lund, K. (2021). Social sensitivity: a manifesto for CSCL research. *International Journal Of Computer-Supported Collaborative Learning*, *16*(2), 289-299. https://doi.org/10.1007/s11412-021-09344-8

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, *73*(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Jayasinghe, M. (2022). The Use of Attendance Incentive Differentials for Managing Worker Shortages: A Study of Export Manufacturers in Global Supply Chains. *Journal Of Management Studies*, *61*(3), 968-993. https://doi.org/10.1111/joms.12903

Kaluza, A. J., Weber, F., Van Dick, R., & Junker, N. M. (2021). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal Of Applied Social Psychology*, *51*(4), 404-424. https://doi.org/10.1111/jasp.12744

Kermansaravi, F., Navidian, A., Rigi, S. N., & Yaghoubinia, F. (2014). The Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal Of Health Science*, *7*(2). https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p228

Kim, S. (2023). Entrepreneurial CEO's Intended Public Language Clarity as a Strategic Tool for Corporate Communication: Linguistic Analysis of Automotive Industry Leaders. *Global Business Review*. https://doi.org/10.1177/09721509231178973

Kloseck, M. (2007). The use of Goal Attainment Scaling in a community health promotion initiative with seniors. *BMC Geriatrics*, *7*(1). https://doi.org/10.1186/1471-2318-7-16

Knight, D. K., Joe, G. W., Morse, D. T., Smith, C., Knudsen, H., Johnson, I., Wasserman, G. A., Arrigona, N., McReynolds, L. S., Becan, J. E., Leukefeld, C., &

Wiley, T. R. A. (2018). Organizational Context and Individual Adaptability in Promoting Perceived Importance and Use of Best Practices for Substance Use. *The Journal Of Behavioral Health Services & Research*, *46*(2), 192-216. https://doi.org/10.1007/s11414-018-9618-7

Koponen, J., Turunen, M., Laajalahti, A., Julkunen, S., & Spitzberg, B. H. (2025). Managers' Technology-Mediated Communication Competence: A Theoretical framework. *Journal Of Business And Technical Communication*. https://doi.org/10.1177/10506519251326558

Krick, A., Felfe, J., & Pischel, S. (2021). Health-oriented leadership as a job resource: can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction? *Journal Of Managerial Psychology*, *37*(2), 139-152. https://doi.org/10.1108/jmp-02-2021-0067

Lee, Y., & Kim, J. (2020). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, *47*(1), 101998. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, *16*(20), 3803. https://doi.org/10.3390/ijerph16203803

Liang, Q., Jiang, W., & Xing, Q. (2023). Learning adaptability facilitates self-regulated learning at school: the chain mediating roles of academic motivation and self-management. *Frontiers In Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1162072

Liebherr, M. (2025). Embracing Change in the Modern Working Environment: Exploring the Role of Trust, Experimentation, and Adaptability in the Acceptance of New Technologies. *SAGE Open*, *15*(1). https://doi.org/10.1177/21582440241311126

Logan, B., Jegatheesan, D., Viecelli, A., Pascoe, E., & Hubbard, R. (2022). Goal attainment scaling as an outcome measure for randomised controlled trials: a scoping review. *BMJ Open*, *12*(7), e063061. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-063061

Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *23*(1), 136-158. https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2015-0262

Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal Of Communication Management*, *14*(1), 47-58. https://doi.org/10.1108/13632541011017807

Meeuwissen, S. N. E., Gijselaers, W. H., Alexander, E. K., & Ramani, S. (2023). Understanding and strengthening collaboration in the workplace: How to work towards constructive conflicts. *The Clinical Teacher*, *21*(3). https://doi.org/10.1111/tct.13701

Men, L. R., Neill, M. S., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). The Role of Channel Selection and Communication Transparency in Enhancing Employee Commitment to Change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. https://doi.org/10.1177/10776990221100518

Mirbagheri, S. M., Atani, A. o. R., & Parsanejad, M. (2023). The Effect of Collective Decision-Making on Productivity: A Structural Equation Modeling. *SAGE Open*, *13*(4). https://doi.org/10.1177/21582440231219046

Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, *12*(4), 135. https://doi.org/10.3390/admsci12040135

Morehouse, P. (2012). *Investigating Young Children's Music-making Behavior: A Developmental Theory*. https://doi.org/10.5642/cguetd/73

Murray, G., Gesualdi-Fecteau, D., Lévesque, C., & Roby, N. (2023). What makes work better or worse? An analytical framework. *Transfer European Review Of Labour And Research*, *29*(3), 305-322. https://doi.org/10.1177/10242589231207967

Ning, X., Mao, J., & Wang, L. (2024). Cultivating employee obligation for constructive change: the roles of supervisor consultation and managerial openness. *Leadership & Organization Development Journal*, *45*(5), 776-791. https://doi.org/10.1108/lodj-05-2023-0261

Nørgaard, B., Ammentorp, J., Kyvik, K. O., & Kofoed, P. (2012). Communication Skills Training Increases Self-Efficacy of Health Care Professionals. *Journal Of Continuing Education In The Health Professions*, *32*(2), 90-97. https://doi.org/10.1002/chp.21131

Obodozie, N. N. M., & Nwabufo, N. I. J. (2025). Promoting collaboration in the modern workplace: A path to productivity and resilience. *World Journal Of Advanced Research And Reviews*, *25*(2), 524-533. https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0343

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, *36*(2), 188-192. https://doi.org/10.30944/20117582.878

Pigola, A., De Paiva, E. M., & Da Costa, P. R. (2023). Innovative behaviors: A survey about their associated effects in a dynamic environment. *Review Of Business Management*, *25*(2), 269-289. https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4218

Porter, R. L., & Latham, G. P. (2012). The Effect of Employee Learning Goals and Goal Commitment on Departmental Performance. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 62-68. https://doi.org/10.1177/1548051812467208

Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Masaeid, T. A. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, *74*(3), 1473-1557. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, *36*(5), 555-599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Salimzadeh, S., & Gadiraju, U. (2024). When in Doubt! Understanding the Role of Task Characteristics on Peer Decision-Making with AI Assistance. *Digital Library*, 89-101. https://doi.org/10.1145/3627043.3659567

Salin, L., & Koponen, J. (2024). Top managers’ media selection and interaction goals in e-leadership. *Information Technology And People*, *37*(8), 130-153. https://doi.org/10.1108/itp-06-2023-0533

Sarıgül, B., Zakaria, N. B., & Erum, N. (2023). Governance for Workplace Culture: Leveraging Positive Peer Relationships to Drive Employee Performance. *The European Proceedings Of Social & Behavioural Sciences*, *131*, 452-460. https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.38

Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. (2020). Organizational adaptation. *Journal Of Management*, *47*(1), 43-75. https://doi.org/10.1177/0149206320929088

Scheuer, L. J., & Thaler, J. (2024). STRATEGIC COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL CHANGE: EXPLORING THE IMPACT OF TWO-SIDED MESSAGES ON LEGITIMACY JUDGMENTS AND COMMITMENT TO CHANGE. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.005

Shi, L., Zhu, Y., & Duan, J. (2021). From solicitation to responses: Managers’ roles in employee voice behavior chain. *Advances In Psychological Science*, *30*(1), 206. https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2022.00206

Sluijsmans, D., Riquelme, A., Villagran, I., Isbej, L., Olivares-Labbe, M. T., & Heeneman, S. (2024). Designing feedback processes in the workplace-based learning of undergraduate health professions education: a scoping review. *BMC Medical Education*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12909-024-05439-6

Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2023). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting Organizations And Society*, *112*, 101524. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524

Stasielowicz, L. (2024). The importance of change communication and state motivation when adapting to changes. *Scandinavian Journal Of Psychology*. https://doi.org/10.1111/sjop.13066

Steffgen, G., Kohl, D., Reese, G., Happ, C., & Sischka, P. (2015). Quality of Work: Validation of a New Instrument in Three Languages. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, *12*(12), 14988-15006. https://doi.org/10.3390/ijerph121214958

Tarek, B. S. N., Muzakki, M., & Herachwati, N. (2025). SUPERVISOR SUPPORT, MEANINGFUL WORK, AND HAPPINESS IN EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Riset*, *7*(1), 061-077. https://doi.org/10.37641/riset.v7i1.2586

Toro-Alvarez, F. (2020). Coherence and Dissonance: A New Understanding in Management and Organizations. *Psychology*, *11*(05), 748-762. https://doi.org/10.4236/psych.2020.115051

Tsai, C., Chiou, K., Chen, K., & Yu, C. (2023). Monitoring, Evaluation, and Improvement Model for Process Precision and Accuracy. *Applied Sciences*, *13*(20), 11280. https://doi.org/10.3390/app132011280

Ullah, Z., Ahmad, N., Scholz, M., Ahmed, B., Ahmad, I., & Usman, M. (2021). Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems: The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy. *Sustainability*, *13*(4), 2109. https://doi.org/10.3390/su13042109

Väisänen, V., Luke-Currier, A., Hietapakka, L., Elovainio, M., & Sinervo, T. (2024). Collaboration and perceived job demands, job control and social support in primary care: a social network approach. *Journal Of Integrated Care*, *32*(5), 109-121. https://doi.org/10.1108/jica-06-2024-0030

Yansen, N. A., & Situmorang, N. D. M. (2022). The Effect of Attendance, Work Facilities, and Work Environment on Employee Performance. *Management And Sustainable Development Journal*, *4*(2), 103-118. https://doi.org/10.46229/msdj.v4i2.514

Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7

Zimmerman, J. B., Alvarez, P., Dachs, J., Lowry, G., Richardson, S., Rosario-Ortiz, F., Schlenk, D., Waite, D., & Wang, P. (2024). Constructive feedback. *Environmental Science & Technology*, *58*(47), 20763-20764. https://doi.org/10.1021/acs.est.4c11755

5.2 Anexos

Anexo 1
Carta de compromiso

Ambato, 21/03/2025

Dr. Víctor Córdova A, PhD
Presidente de la Unidad de Titulación
Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Administrativas
Presente. -

Yo, Ing. Pablo Renato Ramos Benavides en calidad de gerente de la empresa ALPHA INGENIERIA me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del trabajo de titulación: "LA HABILIDADES DE COMUNICACIÓN GERENCIAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ALPHA INGENIERIA" propuesto por la estudiante Raul Alexander Rosales Toro portadora de la cédula de ciudadanía 2350247678 estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la institución a la cual represento me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes atentamente.

Atentamente,

ALPHA INGENIERÍA CÍA. LTDA
ALPHADESING

Nombre: Ing. Pablo Renato Ramos Benavides

Cedula: 1803411204

N° celular: 0995822249

Correo electrónico: alphaingenieria@hotmail.com

Jácome Clavijo, Casa # 3 y Marcos Montalvo
Telf: (593-03) 2400439 / 0984932278 / 0992719400

Anexo 2
Cuestionario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: "Las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería."

Objetivo General: Las habilidades de comunicación gerencial y el desempeño laboral en la empresa Alpha Ingeniería.

Instrucciones para responder las siguientes preguntas:

- Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta según su criterio.
- Marque con una (X) su respuesta en el casillero correspondiente y seleccione una de las alternativas de respuesta.
- Se solicita respetuosamente que todas las preguntas sean respondidas.

Nota: La información brindada será únicamente utilizada para fines académicos.

Preguntas Informativas

Género	☐	Masculino
	☐	Femenino
Edad	☐	De 20 a 29 años
	☐	De 30 a 39 años
	☐	De 40 a 49 años
	☐	De 50 a 59 años
	☐	Más de 59 años
Nivel de educación alcanzado	☐	Primaria
	☐	Secundaria
	☐	Técnico/Tecnológico
	☐	Tercer nivel (Grado Universitario)
	☐	Cuarto nivel (Posgrado, Maestría, Doctorado)
Área de Trabajo	☐	Dirección y Administración
	☐	Área Técnica y de Infraestructura

	Área Comercial y de Atención al Cliente
	Área de Operaciones y Logística
	Área Legal y Regulatoria

Dimensión	Nº1	Preguntas	Nunca	Casi nuca	Ocasionalmente	Con regularidad	Muy frecuentemente
Variable independiente: Habilidades de comunicación gerencial			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad en la comunicación	1	¿Con qué frecuencia considera que las comunicaciones entregadas por la gerencia son fácilmente comprendidas por los empleados?					
	2	¿Qué tan seguido ha tenido dudas o malentendidos sobre las actividades o instrucciones emitidas por la gerencia?					
	3	¿Con cuánta regularidad percibe que la información transmitida por su gerente en las reuniones de equipo es estructurada y coherente?					
Escucha activa	4	¿Cada cuánto el directivo delega responsabilidades de acuerdo con las competencias del personal?					
	5	¿Con qué frecuencia el gerente solicita su opinión o comentarios durante las reuniones o interacciones?					
	6	¿Qué tan seguido observa que su gerente toma acciones basadas en las sugerencias presentadas por los empleados?					
Empatía	7	¿Con cuánta regularidad nota que su gerente demuestra interés por su bienestar personal y profesional?					
	8	¿Con qué frecuencia percibe sensibilidad de su gerente hacia sus necesidades y preocupaciones en el trabajo?					

	9	¿Cada cuánto su gerente le ofrece apoyo emocional, comprensión y asistencia ante situaciones difíciles?					
Adaptabilidad comunicativa	10	¿Qué tan seguido observa que su gerente emplea diferentes métodos de comunicación según la situación (reuniones, correos, charlas informales)?					
	11	¿Cada cuánto considera efectivo el liderazgo de su gerente para solucionar conflictos y atender necesidades de los empleados?					
	12	¿Con cuánta regularidad la gerencia realiza controles a los empleados en su puesto de trabajo?					
Retroalimentación constructiva	13	¿Con qué frecuencia la retroalimentación recibida sobre su desempeño laboral es clara y específica?					
	14	¿Qué tan seguido recibe sugerencias claras para mejorar su rendimiento o desarrollo profesional?					

Dimensión	**N°1**	**Preguntas**	Nunca	Casi nuca	Ocasionalmente	Con regularidad	Muy frecuentemente
Variable dependiente: Desempeño Laboral			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Productividad y calidad	1	¿Con qué frecuencia cumple con las metas y los plazos asignados sin necesidad de extensiones?					
	2	¿Con cuánta regularidad sus entregas o trabajos requieren correcciones por errores o inexactitudes?					

	3	¿Qué tan seguido su trabajo final cumple con los estándares de calidad establecidos por la organización?					
Responsabilidad y compromiso	4	¿Con qué frecuencia llega puntualmente y cumple con el horario establecido en sus actividades laborales?					
	5	¿Con cuánta regularidad respeta y sigue las normas y procedimientos de la organización en su rutina diaria?					
	6	¿Qué tan seguido asume nuevas responsabilidades o sugiere mejoras más allá de las tareas asignadas?					
Trabajo en equipo y colaboración	7	¿Cada cuánto colabora activamente con sus compañeros para lograr objetivos comunes en su área de trabajo?					
	8	¿Con qué frecuencia aporta soluciones constructivas cuando surgen conflictos o desacuerdos en su equipo?					
	9	¿Qué tan seguido participa e interactúa en reuniones o actividades grupales organizadas por su área?					
Adaptabilidad y aprendizaje	10	¿Cada cuánto se adapta a cambios en procesos, políticas o estructuras dentro de la organización?					
	11	¿Con qué frecuencia busca o solicita oportunidades de capacitación para desarrollar nuevas habilidades o conocimientos?					
	12	¿Con cuánta regularidad aplica de forma efectiva los aprendizajes adquiridos para mejorar su rendimiento laboral?					
Iniciativa e innovación	13	¿Qué tan seguido presenta propuestas o sugerencias para mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?					
	14	¿Cada cuánto toma decisiones oportunas y fundamentadas cuando surgen problemas o situaciones imprevistas?					
	15	¿Con qué frecuencia participa en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3

Validación por expertos

		mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?														
28	Iniciativa e innovación	¿Con qué frecuencia presenta propuestas o sugerencias para mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?				✓					✓				✓	
29		¿En qué medida se toman decisiones oportunas y fundamentadas cuando surgen problemas o situaciones imprevistas?				✓					✓				✓	
30		¿Cómo calificaría su participación en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento?				✓					✓				✓	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO-JUEZ

Validado por:	Marcelo Gallardo
Profesión:	Docente
Lugar de Trabajo:	UTA
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato; 19, 06, 2025
E-mail:	wm.g[illegible]uta.edu.ec
Teléfono:	0987826413
Firma:	[signature]
Fecha:	19/06/2025

Muchas gracias

		mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?				/				/					/		
28	Iniciativa e innovación	¿Con qué frecuencia presenta propuestas o sugerencias para mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?			/						/					/	
29		¿En qué medida se toman decisiones oportunas y fundamentadas cuando surgen problemas o situaciones imprevistas?				/				/					/		
30		¿Cómo calificaría su participación en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento?			/						/					/	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO-JUEZ

Validado por:	María Dolores Guamán
Profesión:	Administrador de Negocios
Lugar de Trabajo:	U.T.A.
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 19 Junio 2025
E-mail:	md.guaman@uta.edu.ec
Teléfono:	0983862455
Firma:	
Fecha:	19 Junio 2025

Muchas gracias

		mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?				/				/						/	
28	Iniciativa e innovación	¿Con qué frecuencia presenta propuestas o sugerencias para mejorar procesos, productos o servicios en su área de trabajo?			/					/						/	
29		¿En qué medida se toman decisiones oportunas y fundamentadas cuando surgen problemas o situaciones imprevistas?				/					/				/		
30		¿Cómo calificaría su participación en la optimización o rediseño de procedimientos en su departamento?			/					/						/	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO-JUEZ

Validado por:	Ing. Amparito Cecilia León Salto
Profesión:	Administradora
Lugar de Trabajo:	UTA – FCADM
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 23 de junio 2025
E-mail:	leonamparo@uta.edu.ec
Teléfono:	0985261244
Firma:	
Fecha:	23-Junio 2025

Muchas gracias

Anexo 4

Árbol de problemas

