

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y**  
**RECURSOS HUMANOS**



Tesis para optar el Grado Académico de  
Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos

Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la  
facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

Autor: Bach. Maritza Graciela Piedra Amaya.

Asesor: Mg. Jorge Luis Aurich Cornejo

**LIMA-PERÚ**

**2020**

## **PÁGINA DEL JURADO**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios porque nunca me abandona, a mis padres que hoy son mis ángeles: Mamá Lela y Papá Pepe, a Joan y mi hijo Joancito por ser mi fortaleza para ser mejor por uds. A mi Pila en el cielo quien fue una de las mujeres más fuertes que conocí, a Culi porque sin ella no podría seguir en pie y es como mi madre, a mi Andreita que es mi sobrina hija, hoy día mi orgullo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis ángeles en el cielo y en la tierra, a mi familia por su paciencia y apoyo en el proceso, a mi Culi y Andreita mis compañeras, solo con su apoyo pude caer y levantarme muchas veces. A papá Jorge y mami Chachi, mis suegros que son como mis padres, su apoyo es siempre incondicional. A uno de mis mejores maestros Carlos Bancayán. A los amigos y familiares que siempre confiaron en mí. A ti, mi Señor, por darme la fuerza en tantos momentos duros.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1    Descripción del Problema .....	2
1.2    Formulación del Problema .....	6
1.2.1    Problema general.....	6
1.2.2    Problemas específicos .....	7
1.3    Importancia y justificación del estudio .....	7
1.4    Delimitaciones del estudio .....	8
1.5    Objetivos de la investigación .....	8
1.5.1    Objetivo General .....	8
1.5.2    Objetivo Específico.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1    Marco histórico .....	9
2.1.2.    Comunicación Organizacional.....	9
2.1.2.1.    Historia de la Comunicación.....	9
2.1.2.2.    Historia de la Comunicación Organizacional.....	12
2.1.3.    Motivación Laboral.....	18
2.1.3.1.    Historia de la Motivación.....	18
2.2    Investigaciones relacionadas con el tema.....	23
2.3    Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	29
2.3.1    Comunicación organizacional.....	29
2.3.2    Objetivos de la comunicación organizacional.....	31
2.3.3    Nuevas tendencias de la Comunicación Organizacional.....	32
2.3.4    Tipos de Comunicación Organizacional.....	36
2.3.5    Motivación Laboral.....	40

2.3.5.1	Variables que influyen en la motivación laboral.....	40
2.3.5.2	Tipos de motivación laboral.....	42
2.3.5.3	Temas actuales de la motivación laboral.....	44
2.3.6	Universidad Privada Peruana .....	46
2.4	Definición de términos básicos .....	48
2.5	HIPÓTESIS.....	49
2.6	Variables (definición y operacionalización: dimensiones e indicadores) .....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....		53
3.5	Tipo, método y diseño de la investigación.....	53
3.5.1	Tipo de investigación .....	53
3.5.1.1	Método .....	53
3.5.1.2	Diseño de Investigación .....	53
3.5.2	Población y muestra .....	54
3.5.2.1	Población.....	54
3.5.2.2	Muestra.....	54
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
3.7	Descripción de Procedimientos de análisis de datos .....	61
3.8	Procedimiento de recolección de datos .....	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		62
4.1	Análisis de resultados en investigación cuantitativa .....	62
4.2	Discusión de resultados.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		71
CONCLUSIONES .....		71
RECOMENDACIONES .....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS.....		73
ANEXOS .....		80
Anexo 1. Declaración de Autenticidad .....		80
Anexo 2. Autorización de Consentimiento para realizar la investigación .....		81
Anexo 3. Matriz de Consistencia .....		82

Anexo 4. Matriz de Operacionalización.....	85
Anexo 5: Test de comunicación organizacional .....	86
Anexo 6: Cuestionario de: escala de satisfacción .....	88
Anexo 8: Cronograma de acciones .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Comparación entre la antigua Ley Universitaria (23733) y la nueva Ley Universitaria (30220).....	3
<b>Tabla 2:</b> Ficha Técnica – Focus Group .....	5
<b>Tabla 3:</b> Tipos de Comunicación .....	38
<b>Tabla 4:</b> Distribución de docentes en universidades privadas, según tiempo de dedicación .....	47
<b>Tabla 5:</b> Distribución de docentes en universidades privadas, según grado académico .....	48
<b>Tabla 6:</b> Distribución varones y mujeres .....	54
<b>Tabla 7:</b> Distribución por tiempo trabajo .....	54
<b>Tabla 8:</b> Alfa de Cronbach .....	55
<b>Tabla 9:</b> Juicio de experto .....	56
<b>Tabla 10:</b> Confiabilidad y validez .....	58
<b>Tabla 11:</b> Juicio de experto .....	59
<b>Tabla 12:</b> Comunicación organizacional total, según género .....	62
<b>Tabla 13:</b> Motivación laboral total, según género.....	63
<b>Tabla 14:</b> Comunicación organizacional total, según tiempo de servicio.....	63
<b>Tabla 15:</b> Motivación laboral total, según tiempo de servicio .....	64
<b>Tabla 16:</b> Comunicación organizacional total, según clase .....	65
<b>Tabla 17:</b> Motivación laboral total, según clase.....	65
<b>Tabla 18:</b> Correlación entre comunicación organizacional y motivación laboral.....	66
<b>Tabla 19:</b> Correlación entre comunicación ascendente y motivación laboral .....	67
<b>Tabla 20:</b> Correlación entre comunicación descendente y motivación laboral.....	67
<b>Tabla 21:</b> Correlación entre comunicación horizontal y motivación laboral .....	68



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de Shannon y Waver de comunicación humana .....	12
<b>Figura 2:</b> Tipos de sistemas .....	17
<b>Figura 3:</b> Pirámide de Maslow.....	20
<b>Figura 4:</b> Teoría de la equidad .....	22

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar si existe relación entre la comunicación organizacional en sus tres dimensiones (ascendente, descendente y horizontal) y la motivación laboral en docentes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana, enfocándose en la sede Lima. En relación con la metodología, la investigación fue de tipo descriptivo correlacional y el diseño fue transeccional. La población estuvo conformada por 80 personas, distribuidas entre docentes y coordinadores de ambos sexos y con edades comprendidas entre 25 y 65 años. Los instrumentos utilizados fueron el Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005) y la Escala General de Satisfacción (War, Cook y Wall, 1979)

No se utilizó un procedimiento muestral, decidiendo trabajar con el cien por ciento de la población, lo que significa que se realizó un tipo censo. En la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de encuestas como Escala General de Satisfacción y Test de Comunicación Organizacional. Debido a que el resultado de Rho de Spearman entre las dos variables fue de 0.809, se concluyó que existe una relación significativa entre comunicación organizacional y la motivación laboral en los docentes de dicha entidad educativa.

**Palabras clave:** *comunicación organizacional, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, motivación laboral extrínseca, motivación laboral intrínseca.*

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to identify the relationship between organizational communication in its three dimensions (ascending, descending horizontal) and work motivation in the Faculty of Communication Sciences of a Peruvian Private University, focusing on the Lima headquarters. In relation to the methodology, the research was of a descriptive correlational type. The population was made up of eighty people who were the total number of teachers and coordinators of female and male sex between the ages of 25 to 65 years. The instruments applied were the Scale of Organizational Communication (Portugal, 2005) and the Overall Job Satisfaction Scale (Warr, Cook y Wall, 1979)

A sample procedure was not performed, deciding to work with one hundred percent of the population, which means that a census type was performed. In data collection, use survey techniques such as General Satisfaction Scale and Organizational Communication Test. Since the Rho of Spearman value among the two main variables was 0.809, it is concluded that there is a relationship between organizational communication and work motivation in teachers of said educational entity.

**Keywords:** *organizational communication, ascending communication, descending communication, horizontal communication, extrinsic work motivation, intrinsic work motivation.*

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación trata acerca de la comunicación organizacional y la motivación laboral en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en una Universidad Privada Peruana en Lima. El objetivo central del estudio es conocer cuál es la relación entre las variables. La comunicación organizacional es un proceso de emitir y recibir mensajes dentro de una organización, dicho proceso es complejo e incluye algunas dimensiones: ascendente, descendente y horizontal (Diez, 2011). La motivación laboral es la capacidad de que tienen las empresas de mantener un estímulo positivo en sus colaboradores para realizar los objetivos de la empresa en relación con su trabajo (Solf, 2006). Se eligió estudiar ambas variables debido a los procesos por los cuales la universidad, relacionados con el cambio de dirección y la exigencia que los docentes tienen acerca del uso de nuevas tecnologías para mantenerse comunicados entre sí, con sus superiores y con sus estudiantes.

Este trabajo consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema, los objetivos a desarrollar y limitaciones de estudio, en el segundo capítulo se explican en el marco teórico, las bases teóricas de estudios, investigaciones previas, hipótesis y variables de estudio. En el capítulo tres comprende la metodología de investigación, que incluye el diseño de investigación, población, técnicas y recolección de datos.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados finales con el análisis respectivo, se establecen conclusiones y recomendaciones sobre la problemática expuesta.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del Problema**

La Facultad de Ciencias de la Comunicación (FACO a partir de ahora) de la Universidad Privada Peruana (UPP de ahora en adelante) tiene 14 años en el mercado y se encuentra ubicada en Lima. En el 2012 fue adquirida por un grupo empresarial de renombre, lo cual generó cambios a nivel de organización y de normas. A esto se sumó la nueva Ley Universitaria (30220) con modificaciones que comparamos en la Tabla N° 1.

Según La República (2019), la carrera de Ciencias de la Comunicación dura 5 años, que se dividen en dos semestres anuales (10 ciclos). Las ramas en las cuales puede desempeñarse un egresado son: productor, programador y/o director de medios de comunicación, sean impresos, radiales o audiovisuales. También podría ejercer funciones como gestor de empresas de servicios en periodismo, publicidad, marketing, relaciones públicas, producción audiovisual e impresa, acciones de comunicación organizacional en medios masivos, ámbito político, empresas privadas y públicas, y organismos internacionales.

Algunas características y datos para tomar en cuenta:

- La inversión para esta carrera varía según la universidad y puede ser desde los S/ 1.400 hasta los S/ 27.630 anuales.
- Un profesional de Ciencias de la Comunicación puede recibir una remuneración de S/ 2.925 como promedio, pero los sueldos pueden variar entre los S/ 1.300 y S/ 5.200.
- Un profesional de Ciencias de la Comunicación tiene la capacidad de interpretar la realidad socioeconómica y cultural nacional, así como la internacional; vinculándola con el ámbito de las informaciones en general. Además, tienen la facultad de aplicar técnicas de comunicación gráfica y audiovisual, y dirigirlos a través de medios de comunicación masiva para su difusión.

**Tabla 1:**

Comparación entre la antigua Ley Universitaria (23733) y la nueva Ley Universitaria (30220)

<b>Ley 23733</b>	<b>Ley 30220</b>
15% de catedráticos a dedicación completa.	25% de catedráticos a dedicación completa.
Nombramiento perpetuo, sin renovación.	Nombramiento sujeto a renovación cada 3, 5 o 7 años, dependiendo de la condición del docente.
Bachillerato automático.	Se debe elaborar tesina para obtener el bachillerato.
Posibilidad de titularse en una universidad diferente.	Titulación sólo en la universidad donde se cursaron los estudios de pregrado.

**Fuente:** Elaboración propia

Para el 2014 existían en el Perú 132 universidades, 42 de las cuales eran públicas y 90 privadas. Fue en ese momento que entró en efecto la Ley Universitaria 30220, que prohíbe la creación de nuevas universidades. El Estado entendió la urgente necesidad de regular el funcionamiento y la calidad de los procesos de formación de profesionales en el país, motivo que generó diversos cambios en la educación superior (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU, 2017).

Este punto es importante ya que generará cambios a nivel de comunicación organizacional lo que influirá en la motivación laboral, que se puede conceptualizar como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada, Vallejo y Argulló, 2004).

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (López, 2005). Este compromiso que se espera de la persona es lo que lleve al crecimiento de la organización, ya que, el crecimiento de cada persona es el crecimiento de la organización.

Según explica López (2005), por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (López, 2005)

Al hablar de comunicación organizacional, en principio se tomará el concepto de comunicación.

Según la Norma cubana 3000-2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, a la comunicación, que no es más que:

(...) el proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.” (NC, 3000-2007: 9; citado por Naranjo, Martínez, Del Sol y Rosabal, 2010).

Los mismos autores arriba mencionados, citan a Gerald Goldhaber quien indica que para él, la comunicación organizacional se sustenta en un flujo de relaciones interdependientes regulados por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal de carácter interno, pero además, abarca redes externas, con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno, además considera que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. (Goldhaber, 1977, citado por Naranjo, Martínez, Del Sol y Rosabal, 2010).

De acuerdo con estos autores, la comunicación organizacional tiene que ver con la interacción de personas, que debe darse para lograr los objetivos de la empresa y a la vez, pensando en relaciones interpersonales, se espera que el entorno tanto interno como externo sea bueno y amigable, para que impacte positivamente en la organización.

Por ello, la comunicación organizacional presenta relación con la motivación laboral de los colaboradores: lo que se comunica, lo que se quiere lograr, como se logra, qué se brinda, etc. Todo ello son temas sumamente importantes a nivel personal y empresarial según los objetivos planteados.

En la UPP se realizó un focus group, para analizar cuál es la situación de los colaboradores y sus opiniones con relación a la comunicación organizacional y la motivación laboral.

**Tabla 2:**  
Ficha Técnica – Focus Group

Nombre	Datos
Herramienta usada:	Focus Group
Cantidad de participantes:	8
Día de realización:	26 de agosto de 2019
Rango de edad:	35 – 50 años
Género:	Hombres y mujeres docentes actuales de la FACO UPP (tres docentes con más de 10 años de antigüedad, 3 docentes con entre 5 y 9 años de antigüedad, 2 docentes con menos de 5 años de antigüedad)

**Fuente:** Elaboración propia.

Este focus group se realizó en las instalaciones de la UPP, y fue moderado por un experto en investigación de mercados (cuya identidad prefiere guardarse por motivos laborales)

Para realizar este focus group se elaboraron una serie de preguntas guías, las cuales sirvieron para llevar a cabo este análisis cualitativo:

1. ¿Cuál es la percepción que tiene de la UPP antes de la compra de este importante grupo empresarial? ¿Y su opinión actual?
2. ¿Ha percibido un cambio en la UPP con la nueva ley universitaria?
3. ¿Cómo percibe el beneficio económico que recibe actualmente con lo que era antes de la compra del grupo empresarial? ¿Percibe que hay algún cambio? ¿Lo considera bueno o inadecuado?
4. ¿Cómo percibe el beneficio intangible que recibe actualmente con lo que era antes de la compra del grupo empresarial? ¿Percibe que hay algún cambio? ¿Lo considera bueno o inadecuado?
5. ¿Cómo se percibe la relación y comunicación con los jefes directos y con sus colegas de trabajo?

Analizando la información obtenida, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Percepción sobre la gestión antes de la compra y de la nueva ley universitaria:



- Los docentes más antiguos comentan que en años anteriores registraban mayores ingresos, pagados en parte por planilla y otra parte en recibo por honorarios. Cuando se realizó la compra, se comenzó a pagar solo en el monto en planilla además de los descuentos de ley. También se instauró un sistema de beneficios con los docentes, sin embargo, con el paso de los años, dichos ingresos fueron disminuyendo.
- Los docentes que tienen entre 5 y 9 años comentan que además del tema salarial, los docentes tenían derecho a las fiestas de fin de año, sin embargo, los dos últimos años, ya no han sido invitados a diversas actividades institucionales, y solo tenían derecho al almuerzo por el día del docente, el cual coincidía con clases programadas y no podían asistir.
- Estos temas, como dicen los docentes, disminuyen su motivación laboral, y lo hacen por cumplir o por necesidad del trabajo.

Opiniones sobre la comunicación entre jefes y los propios docentes:

- Los docentes coinciden en que al ingresar a la FACO UPP el recibimiento es bueno, dan una buena bienvenida, sin embargo, no hay otras actividades de integración posteriores a la recepción.
- El seguimiento y comunicación por parte de los jefes hacia los docentes en casi nula, no hay reuniones de seguimiento, no se preparan clases compartidas, no existe un proceso formal de inducción.
- La relación entre docentes es más fluida de acuerdo con el tiempo de permanencia en la universidad, y, aun así, no existe una relación constante entre ellos. Los docentes se reúnen una vez en el ciclo al inicio y otra al final, pero son reuniones informativas, más no donde se pueda interactuar entre ellos. Los docentes se encargan de seguir un syllabus e instructivos, pero cada uno por su parte lo interpreta y sigue como desea. Otro punto a tratar es que los docentes no saben que funciones cumplen los practicantes que los apoyan, no se conoce muchas veces quiénes son sus jefes, o dónde encontrarlos si los necesitan.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?

### **1.3 Importancia y justificación del estudio**

La UPP es una entidad privada, recientemente licenciada y que tiene mucha probabilidad de crecimiento como universidad y específicamente la Facultad de Ciencias de la Comunicación, debido a que cuenta con excelentes docentes del medio, confianza por parte de los alumnos y moderna infraestructura.

Como todo centro de trabajo, la comunicación organizacional y la motivación laboral son temas sumamente importantes. Esto se justifica cuando, a pesar de todo lo bueno que puede tener y hacer la UPP, la comunicación entre jefes, docentes y la relación jefes – docentes, no es la esperada.

Por ello, es importante conocer cómo es la comunicación organizacional en la FACO UPP, analizar los tipos ascendente, descendente y horizontal, y en base a ello, se podrá establecer si existe una adecuada motivación laboral, lo que repercutiría en el clima laboral, y en un mayor compromiso por parte del docente hacia el lugar de trabajo. Esto debido a los cambios que se han presentado dentro de la organización, que se han hecho evidentes por medio del focus group.

Es importante conocer que, en cualquier entidad privada o pública, el personal debe encontrarse realmente motivado para realizar nuevos trabajos, se realicen innovaciones, etc. pero sin una comunicación fluida y en confianza entre todo el personal, esto no es posible, y se demuestra en el día a día de los docentes de la UPP.

## **1.4 Delimitaciones del estudio**

Se están estudiando solamente dos variables (comunicación organizacional y motivación laboral) dejando de lado otras variables relacionadas, como son la percepción de la justicia organizacional, el clima laboral, el liderazgo y otras que también podrían correlacionarse con las variables elegidas. Dichas variables podrían ser objeto de estudios futuros.

Los resultados de esta investigación no podrán ser generalizados a otras organizaciones educativas privadas por un período corto de tiempo, pues las variables estudiadas tienden a cambiar conforme la organización misma evoluciona y el paso del tiempo.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.

### **1.5.2 Objetivo Específico**

- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco histórico**

#### **2.1.2. Comunicación Organizacional.**

##### **2.1.2.1. Historia de la Comunicación.**

Se afirma que “sin comunicación no existe la sociedad” (Borderia, Laguna y Martínez, 1996) y esto es totalmente cierto. La sociedad se ha formado a la par con la comunicación, han evolucionado juntas de acuerdo con las necesidades de las personas y de la evolución de la misma.

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre siempre ha buscado los mejores medios para poder establecer relaciones con otros humanos, si bien es cierto, al inicio no existía el lenguaje o la comunicación como se conocería luego (conociendo que el lenguaje es una parte de la comunicación), se sabe que, mediante gráficos, símbolos, sonidos, etc., buscaban comunicarse con su medio y/o entorno, tenían la idea de sobrevivir.

Acerca del origen y la evolución del lenguaje, Vásquez (2010) indica lo siguiente:

Las palabras primitivas no servían para conversar. Las combinaciones entre los sonidos de la voz y las nociones se fijaban en la medida en que respondían a las necesidades vitales de la colectividad primitiva y servían eficazmente como medio de lucha por la existencia en la búsqueda de alimentos, en la defensa contra los enemigos. El juego de azar no podía tener cabida en este proceso. (Vásquez, 2010)

De acuerdo con esta cita, el autor rescata aquello que ya se conocía, el hombre no siempre ha usado el habla para comunicarse, pero si otras formas entre pinturas, símbolos, sonidos, etc. ya que es inherente al hombre desde su aparición en la tierra, el deseo por querer comunicarse, ser escuchado e interrelacionarse con otras personas para poder subsistir.

La comunicación humana se remonta a la noche de los tiempos, cuando el proceso evolutivo que está marcando el paso del primate a homínido está concluyendo. El hombre aprende a subsistir al mismo tiempo que a comunicarse; se hace social porque comparte el objeto de su acción, porque transmite la necesidad de ser, porque cohesiona su grupo y lo diferencia de otros. A partir de entonces, atravesando las fases que preceden a la invención del alfabeto, que suceden a la comunicación escrita y que

desembocan en la comunicación masiva actual, la historia de la sociedad es también la historia de la comunicación. (Borderia, Laguna, y Martinez, 1996).

La comunicación, así como todo aquello que nació con el hombre, ha pasado por una serie de pasos y cambios, evoluciones claras de acuerdo a como el hombre ha avanzado. Fernandez y Galguera (2008) plantean el desarrollo de la comunicación ya como ciencia, la cual no apareció en la década de 1940 como otros piensan, sino que empezó desde antes, con la tradición de Aristóteles y sus primeras obras.

Estos autores comentan que, los primeros intentos de explicar el tema de la comunicación en la época de los grandes filósofos, se trata de explicar mediante lo que se conocía como comunicación, que era el lenguaje: “para los sofistas, el lenguaje era una poderosa fuerza que construía el mundo humano. Para Platón en cambio el lenguaje era un mal necesario, un medio de expresión imperfecto que sólo distorsionaba la realidad cada vez que se le utilizaba” (Zavariz, 2010).

Se puede puntualizar que los inicios de esta sociedad se dan a finales del Neolítico, aproximadamente 6 000 años a.C. y a medida que pasó el tiempo la carga de información fue aumentando y por ende la necesidad de procesarla, perfeccionarla y retransmitirla también. Prueba de ello se puede ver en las primeras cavernas donde las expresiones en piedra mostraban el día a día de los habitantes de la tierra.

Así, en la cueva de Altamira (ubicada en España, descubierta en 1868, pertenecen a los periodos Magdaleniense y Solutrense, principalmente y, algunos otros al Gravetiense y al comienzo del Auriñaciense), se dan las primeras expresiones artísticas, comenzando de este modo el intento por comunicarse y dejar un legado para las siguientes civilizaciones. Este descubrimiento le da una base a la comunicación actual, que tiene más impacto cuando es visual

En 1879, don Marcelino S. de Santuola, dio a conocer las pinturas de la cueva de Altamira. El descubrimiento fue importantísimo, demostrando que el hombre prehistórico había realizado obras de arte, hasta entonces desconocidas, en el interior de las cavernas. Pasado un tiempo, en 1907, Juan Cabré publicó unas pinturas de ciervos (halladas en la Roca del Moros de Calapatá, Teruel) de un estilo diferente al de la cueva de Altamira.

Como plantea Vásquez (2010) posteriormente llegaría Aristóteles (Ars Retórica). En el siglo IV, con la aparición del cristianismo, la comunicación tuvo nuevos retos cuando el cristianismo fue institucionalizado como la religión oficial del imperio. Aquí San Agustín

concilió ambas posturas ya que describió a la doctrina cristiana como conocimiento que no puede ser adquirido mediante la retórica, pero si presentarse ante público diverso por la retórica. Es bueno conocer, que la comunicación fue influida por San Agustín, quien luchó por integrar de los asuntos seculares y divinos, pero esta propuesta no recibió tanta atención en ese momento.

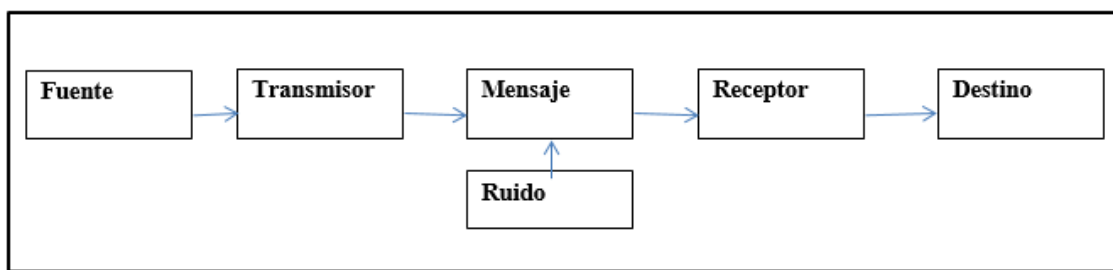
En el siglo XV, durante el resurgimiento del humanismo, los humanistas italianos lucharon por insertar la idea de que el mundo “no está lleno de hechos que deben ser descubiertos para luego hablar de ellos, sino que es un mundo que llega a ser en la medida en que es construido mediante el lenguaje”. En el resurgimiento humanista se encarga de recuperar los textos griegos clásicos, elevar la dignidad del individuo mediante la cultura y dominar técnicas de la filología como medio de investigación.

Pasada la era científica, en el siglo XVIII e inicios del XIX, surgieron los oradores, que se convirtieron en la esencia del estudio de la comunicación en Estados Unidos a finales de 1800. Su propósito fue estudiar los movimientos vocales y corporales como parte de la comunicación, a partir de lo cual se distinguen tres fases:

- El restablecimiento de la profesión de la oratoria: Se inició en 1914 con un grupo de maestros oradores de Midwestern quienes desearon establecer una nueva asociación profesional para maestros de oratoria, ellos deseaban volver a los textos clásicos sobre retórica y aprovechar los métodos de psicología en investigación experimental para darle un nuevo enfoque al estudio de la comunicación. En 1920 la escuela Cornell de oratoria, redescubrió los textos clásicos de oratoria. Ambas posiciones se contradecían y las diferencias jamás fueron resueltas, y luego más adelante se presentarían otras posturas.
- El desarrollo del campo de la comunicación: Surgió luego de la Segunda Guerra Mundial, mostrando ciertas subespecialidades como la teoría de la comunicación y la comunicación masiva que captaron la atención de grandes intelectuales. No existieron tanto los oradores, estableciéndose en su lugar los periodistas, sociólogos, políticos, etc.
- El surgimiento de la disciplina de la comunicación: Aquí se conocieron nuevos caminos de comunicación. Se intensificó el compromiso de la investigación y la enseñanza, lo cual sumó al estudio de la comunicación, para culminar esta etapa con la unión de la profesión de la oratoria y el campo del lenguaje, para así formar lo que es la disciplina de la comunicación.

Dentro de las corrientes más conocidas de la comunicación ya a partir del siglo XX, fue el desarrollo del politólogo americano Harold Lasswell, quien retomó el modelo de Aristóteles,

incorporando dos elementos más: ¿Quién? ¿Qué? ¿A quién? ¿En qué canal? ¿Con qué efectos? Lasswell así define a la comunicación como “el acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra”, el modelo sigue el movimiento de dicho mensaje del emisor al receptor, a este modelo, años más tarde, Nixon le agrega: con qué intenciones se emite el mensaje y bajo qué condiciones se recibe. La forma más conocida que se tiene por comunicación es la de la Figura 1, donde Claude Shannon y Warren Weaver (1949) hicieron más explícito la estrategia de “seguir el mensaje”. Esta teoría provocó impacto a partir de los años 50 del siglo pasado.



**Figura 1:** *Modelo de Shannon y Waver de comunicación humana*

**Fuente:** Fernández y Galguera, 2008

Hay muchos más modelos que Fernández y Galera presentan, y con el tiempo han ido evolucionando, pero para los fines de la presente investigación, este es el más adecuado, porque se considera que la comunicación es una transmisión de un mensaje de un transmisor o emisor hacia el receptor, los cuales tienen una fuente y un destino. Toda comunicación se ve afectada por este ruido, el cual puede surgir por interpretaciones del transmisor, del receptor o de la sociedad y las circunstancias en donde se mueven.

#### **2.1.2.2. Historia de la Comunicación Organizacional.**

Según Fernández y Galguera (2008), manifiesta que recién a inicios del siglo XX se difunden las teorías formales de la organización en amplio sentido. Ellos presentan una serie de estudios que se han realizado y las resumen en cuatro categorías históricas:

- Teoría Clásica: Se desarrolló en la revolución Industrial hasta principios del siglo XX. Se logró la “sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas y alcanzar la manera óptima de operar”. Esto se sustenta con las apariciones de dos grandes: Taylor y Fayol.

Taylor, como ingeniero, comenta al respecto:

(...) observando como paleaban carbón los obreros, concibió la idea de medir la cantidad acarreada manejando palas de diferentes tamaños y con distintas larguras de mando o empuñadura (...) consigue resultados espectaculares: reduce la planilla en un 65% y a pesar de ello el rendimiento general aumenta. (Taylor, 1990; citado por Del Aguila, 2001)

Fernández y Galguera (2008) dice que Taylor fue considerado el primer ponente de lo que hoy es la ingeniería industrial, pero antes que, de ello, Taylor es importante porque habla sobre la motivación humana, y cómo repercutió en la teoría y la práctica de la comunicación de las organizaciones.

Taylor consideraba al trabajador como tonto y perezoso, y recomendaba a la gerencia que, si quería conversar con ellos y lograr su motivación, debía hablarle a nivel remunerativo. Por ello se considera su modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente.

Del Águila (2001) afirma lo mismo, comentando que la motivación del colaborador era el salario, y aparece una serie de sistemas de incentivos como Gantt, Halsey, Rowm, Bedaux, etc. que tratan “de obtener superiores producciones estimulando el deseo de obtener mejores ingresos en los trabajadores”.

Taylor, tenía cuatro (04) principios de la administración científica (Robbins, 2004), con los cuales el aseguraba el éxito de los trabajadores y de los gerentes:

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacer al ojo”.
2. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
3. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores, la gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.

Este avance de Taylor fue muy grande, por ello es considerado Padre de la Administración Científica, además de ello, gracias a este estudio de tiempos y movimientos, se pudieron llegar a varias deducciones, sin las cuales no podrían haber surgido la serie de teoría de hoy en día.



Junto con Taylor, es importante mencionar a Fayol. quien completó a 14 los principios de la administración científica gracias a su experiencia como administrador en una compañía minera y sugiere principios de comunicación organizacional. (Fernandez y Galguera, 2008)

Los 14 principios son (Robbins, 2004)

1. División del trabajo.
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena de escalafón.
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad de la antigüedad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo.

Para Fernández y Galguera (2008), consideran que son tres (03) los principios que sobresalen por su importancia, ya que además comenta que están relacionados a la comunicación vertical, aunque la cadena de escalafón está relacionada con la comunicación horizontal:

- a. Unidad de dirección: son las funciones que deben darse a cada departamento y que cuyas operaciones deberían ser dirigidas por un solo gerente.
- b. Cadena de escalafón: dice que en la organización debería existir una “escala gradual de superiores” desde el puesto más alto hasta los de menor autoridad. Esta cadena ayuda a poder llevar una comunicación ascendente y descendente, además implica también una comunicación horizontal preautorizada (comunicación entre los gerentes de igual categoría) que permite comunicarse a los gerentes directamente (puente de Fayol).

- c. Unidad de mando: dice que los gerentes no deben violar la cadena de mando y tratar con un subordinado pasando por encima de su superior.

Luego de Fayol fue Max Weber quien completaría la teoría organizacional clásica. Weber sugiere que:

(...) las organizaciones se deben gobernar por normas, reglas y estándares de operación precisos, concebidos para asegurar la predictibilidad (...) cada funcionario de una organización debe interactuar con otros empleados de la manera más impersonal y formal que sea posible. De acuerdo con la teoría burocrática, el hecho de mantener esta distancia social dará como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores, y, en consecuencia, una operación más eficiente de la organización. (Fernández y Galguera, 2008)

Definitivamente, esta afirmación de Weber se aplica en muchas empresas en la actualidad, ya que se tiene la idea que la relación entre jefe y subordinado debe mantener cierta distancia para evitar problemas, sin embargo, se sabe que el colaborador de hoy prefiere un jefe más cercano, alguien con quien compartir ideas, comunicarse y con quien se identifique.

En resumen, todas estas teorías, muestran a un “trabajador” cuya motivación no se fundamenta más que en un premio y el castigo.

### **Teoría humanística:**

Diez (2011) explicaba que la preocupación por la comunicación dentro de la empresa data de los años veinte del siglo pasado con la aparición de la Escuela de las relaciones Humanas y los estudios de Elton Mayo.

Se preocupa por la relación entre individuos y la atención que debe prestarse a las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Los estudios de mayo dieron por resultados que las relaciones que unían a los colaboradores eran una fuerte motivación para su desempeño laboral. Las conclusiones dieron por resultado que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, que las influencias del grupo afectaban de forma significativa el comportamiento individual, las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador y que el dinero no era un tema determinante para la productividad, como si lo era los sentimientos y seguridad del grupo. Esto

condujo a observar mejor y tomar mucho más en cuenta las relaciones humanas y el logro de las metas de los mismos (Fernández y Galguera, 2008).

Otros teóricos que estudiaron el problema de la comunicación fueron Likert o Mc – Gregor, quienes hablaron por primera vez de la comunicación ascendente mediante sugerencias de los trabajadores a la alta dirección, por lo cual plantean una organización más flexible y que participe de algunas decisiones, para así poder hablar de no solo un trabajador, sino “trabajador – individuo”.

Su principal aporte luego de los estudios es que, a mayor comunicación entre directivos y trabajadores, habrá una mejor satisfacción laboral y mejor rendimiento en el trabajo.

Por otro lado, Fernández y Galguera (2008) dicen que, en los años 30 se desarrollaron los estudios de Harthorn en la planta de Western Electric Company, y no solamente había el problema de variación de intensidades de iluminación en día efectos sobre la productividad sino que también afectaba las condiciones físicas en la psicología los trabajos y los incentivos económicos, pero además de ello también todos los elementos relacionados con las relaciones interpersonales entre los obreros las normas del grupo la zona de supervisión, etc. es decir es necesario ver la naturaleza de las organizaciones como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de fusión zona sea cierto punto grados afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo así como por la moral de los obreros (Fernández y Galguera, 2008). Así, Katz y Khan analizan los elementos relacionados a la efectividad organizacional:

Los estudios de la escuela de Relaciones humanas se orientan hacia la manera en que los niveles superiores de la organización se deben de comportar, para lograr que los niveles inferiores sean más productivos, enfatizando en esto el uso de las relaciones humanas de los trabajadores como el comportamiento fundamental. Obviamente se tiene en cuenta que se “requieren tres niveles de conducta para lograr niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la organización y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que se le asigne; ha de dedicarse, de vez en vez, a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales (Katz y Khan, 1977, p427).

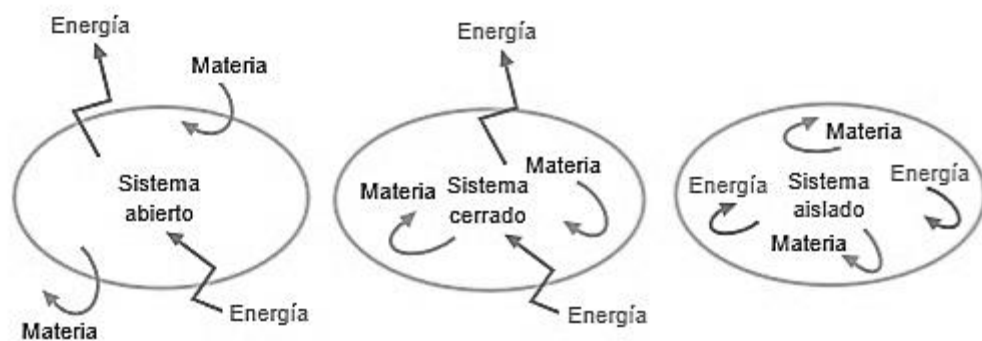
Así, esta teoría demuestra que no solo importa el tema de las condiciones de dinero o algunas psicológicas, sino que importa el tema de las relaciones interpersonales, las cuales se

basan en la comunicación, algo fundamental. Tal como se explica en esta propuesta, el hombre se comunica desde los primeros tiempos, por ello, la comunicación es parte fundamental de su día a día.

### Teoría de Sistemas:

Esta teoría manifiesta que la comunicación contribuye al objetivo de la organización de lograr la máxima eficiencia de todo el sistema. Aquí se ve a la organización como un conjunto de secciones o departamentos que se interrelacionan entre si y forman una unidad con objetivos comunes. Tiene tres tipos:

- Sistemas abiertos: se deja influenciar por el entorno. La información que ingresa son los inputs, y las que salen de la empresa son los outputs. Aquí la información tiene un continuo feedback, así como un intercambio de materia entre el sistema y su entorno.
- Sistemas cerrados: se relacionan parcialmente con el entorno, básicamente recibiendo energía o información del mismo y devolviéndola, pero sin cambiar su composición.
- Sistemas aislados: no interactúan con el entorno de forma alguna.



**Figura 2:** Tipos de sistemas

**Fuente:** Hertbert Spencer (2010)

Para Fernández y Galguera (2008) la teoría de los sistemas es un nuevo enfoque en el cual “señala que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con fronteras y edificadora”.

Tiene dos enfoques una perspectiva de sistemas cerrado y en el sistema abierto. El sistema cerrado consiste en que las organizaciones se contienen así de la forma tan racional y comprende la independencia el ambiente organizacional y en contraste la perspectiva del sistema abierto en busca la transformación que está en relación dinámica con su ambiente, es decir que busque de relacionarse más con el medio ambiente que lo rodea.

Teoría contingente: Autores como Burns, Lawrence y Lorsch dicen que el éxito de la organización está en la adaptación de la empresa a diferentes situaciones, siendo más eficaces las que se adaptan mejor a la inestabilidad porque requieren mayor esfuerzo participativo del personal.

Otros autores piensan que en verdad se habla de comunicación organizacional recién en 1972 con la publicación del libro *Communication within the Organization*, de Charles Redding, quien dice que la comunicación empresarial se gesta a partir de:

- La doctrina retórica tradicional.
- Teoría de relaciones humanas.
- Recursos de gestión de una organización.

Plantea las siguientes tendencias en orden cronológico:

- Años 40: perfeccionamiento de comunicación descendente.
- Años 50-60: comunicación dentro del grupo.
- Años 70: liderazgo y estudios sobre comunicación.
- Años 80: organización como un sistema abierto en la organización.
- Años 90: comunicación imprescindible para aumentar la productividad.

### **2.1.3. Motivación Laboral**

#### **2.1.3.1. Historia de la Motivación.**

Cuando se refiere al concepto de motivación laboral, se debe empezar hablando del tema de motivación como tal.

Cuba (2000) dice que hay dos grandes etapas en la elaboración del concepto de motivación:

- Etapa pre-científica: En un inicio la explicación del comportamiento humano se atribuyó a los espíritus que dominaban al hombre.

- Etapa científica: Con la obra de Darwin, se inicia la etapa científica en el desarrollo de la concepción de proceso motivacional.

Con estas etapas, se da una primera idea de lo que sería la motivación a futuro, quizás no a las dimensiones en las que hoy se vive, pero es un primer gran avance del tema.

Robbins (2004), a su vez, dice que la motivación laboral son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionando por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, en este sentido el esfuerzo es una medida de intensidad, un impulso de una persona motivada puede forzarse mucho siempre y cuando sus objetivos son enfocados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales y es congruente con la clase de fuerza que buscarlos pero también puede dirigirse hacia la satisfacción de necesidades y esto es lo que justamente se estudiará más adelante. Para este autor, motivar a los empleados es un problema organizacional importante y los gerentes ya buscan solución a ello.

De acuerdo con lo explicado, presenta las primeras teorías de motivación:

-Teoría de Maslow. Afirma que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas:

- Fisiológicas como son el alimento la bebida la vivienda satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
- De seguridad como son seguridad protección al daño físico y emocional, así como certeza de que sigan satisfaciendo.
- Sociales como el afecto.
- Pertenencia como aceptación de sí se existe dentro de un grupo u orientado hacia un ideal.
- Autorrealización como son crecimientos del potencial.



**Figura 3:** Pirámide de Maslow

**Fuente:** Aguilar, D. (2013)

Maslow argumentó que para poder obtener la máxima necesidad de autorrealización

El primer paso es satisfacer las necesidades fisiológicas, es decir que debe empezar desde la base hacia arriba. Para llegar a la siguiente jerarquía, es importante pasar y satisfacer cada una de ellas hasta llegar a la de autorrealización. En la Figura 2 se aprecia la pirámide que planteó Maslow.

### **Teoría X y teoría Y de Mcgregor.**

- Teoría X: era un punto de vista en el cual situaba a los empleados como perezosos, no les gustaba trabajar, evitaban las responsabilidades y debían ser presionados para que trabajaran.
- Teoría Y: el supuesto es que los empleados son creativos, disfrutan el trabajo, buscan responsabilidad y pueden dirigirse a ellos.

...la respuesta se expresa mejor en el esquema presentado pues Maslow la teoría x suponía que la necesidad de nivel inferior de minimizaban en los individuos y la teoría y suponer que la necesidad de nivel medio superior en el dominante. Existe el supuesto de que la teoría y eran más valiosos de los de la teoría x por lo tanto propuso que la participación en la toma de decisiones los trabajos responsables y desafiantes y las

buenas relaciones grupales podía maximizar la motivación de empleados. (Robbins, 2004)

### **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.**

Esta teoría indica que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo.

Herzberg hizo unos estudios en los cuales se concluyó que los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluían características como logro, reconocimiento y la responsabilidad mientras que algunas personas que sintieron bien en su trabajo vinieron a tener estas características en contraposición con las personas del grupo que se si se sintió insatisfecho y mostraron factores extrínsecos como política de la administración de empresas, la supervisión, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Los factores extrínsecos de Herzberg los llamó factores de higiene y eran los que generan insatisfacción en el trabajo. Cuando los factores son adecuados las personas no estaría insatisfechas, pero tampoco satisfechas, en cambio para motivar a las personas en sus trabajos Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, aquellos factores intrínsecos que aumentaba la satisfacción.

Dentro de las teorías, existen las teorías contemporáneas. Entre ellas se tienen:

Teoría de las tres necesidades. David McClelland y otros propusieron las tres necesidades básicas en las cuales una persona se siente motilidad las cuales son:

- Necesidad de Logro, que es el estímulo por sobresalir y obtener logros con relación a las normas dentro de la empresa
- Necesidad de Poder, la cual permite ejercer influencia sobre la conducta de otros sujetos.
- Necesidad de Pertenencia, que es justamente es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con gente de su propio equipo.

Dentro de esta teoría la que más se investigado es la necesidad de logro, sin embargo, se sabe que las necesidades de pertenencia y de poder también se relacionan mucho con el éxito a nivel gerencial.

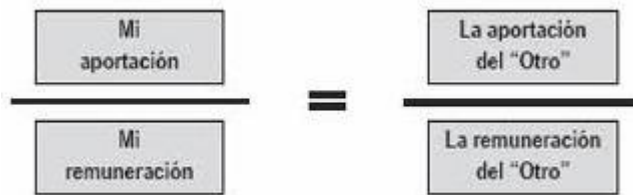


## Teoría de la fijación de las metas.

Locke explica que la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que los objetivos difíciles, cuando se acercan, dan como resultado un desempeño más alto que los objetivos fáciles.

Se muestra claramente la intención es trabajar hacia una meta la cual es fuente de la motivación laboral. Esta teoría supone que un individuo está comprometido con la meta y está decidido a continuar y a no abandonar hasta lograr su objetivo, dicha teoría tiene que ver mucho también con la cultura de las personas de la organización y quienes la conforman.

Teoría de la equidad. Adams, explica que aquí el colaborador compara su relación de entradas y salidas de su propio trabajo con respecto al de otros empleados importantes y luego de ello puede corregir cualquier diferencia que existe.



**Figura 4:** *Teoría de la equidad*

**Fuente:** Adams, J. S. (1965)

Para ello el colaborador debe tener ciertos referentes que son aquellas personas, sistemas o los individuos mismos de la empresa con los cuales se comparan, para evaluar su equidad tiene en cuenta el tema de la justicia distributiva y tratar sobre la cantidad y asignación de recompensas.

Teoría de las expectativas. Vroom supone que una persona actúa de cierta manera con base en las expectativas y que después del hecho se representará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo.

Aquí la clave es comprender en verdad el objetivo real del individuo que debería estar alineado con la empresa con el esfuerzo y también con la parte salarial que estarían acorde para no causar expectativas falsas en los colaboradores.

## **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

### **Investigaciones nacionales**

Alca (2018) desarrolló una tesis titulada “El clima organizacional y su relación con la motivación laboral del personal docente y administrativo de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho y El Agustino, Lima, 2018”, con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración. Su objetivo principal fue llegar a conocer si el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal docente y administrativo de la UGEL N° 05 de San Juan de Lurigancho y El Agustino. Con este objetivo se tomó una muestra de 59 docentes y se les aplicó los instrumentos de motivación laboral y clima organizacional. Entre las conclusiones señala que hay una relación directa y positiva entre la motivación laboral y el clima organizacional, es decir, que cuanto más motivados están los trabajadores, mejor percepción tienen del clima organizacional de la empresa. Analizando en detalle, también se presenta una relación positiva entre el componente “comunicación” del clima organizacional con la variable motivación laboral, lo cual quiere decir que si una empresa maneja adecuadamente la forma cómo se comunica con sus trabajadores, es probable que éstos se sientan más motivados para desarrollar sus tareas.

Robles (2018) llevó a cabo la investigación titulada “Desgaste profesional y la motivación laboral en los docentes de la Institución educativa Parroquial Fe y Alegría N° 23, Villa María del Triunfo”, con el fin de acceder al grado de Maestra en Administración de la Educación. Tuvo como objetivo principal establecer si había relación entre el desgaste profesional y la motivación laboral de los profesores de la institución antes mencionada. Para dicho fin seleccionaron a 68 docentes de ambos géneros, a quienes aplicaron los instrumentos de Desgaste Profesional de Maslach (1986) y Motivación laboral de Steers y Braunstein (1976). En los resultados señalan, en cuanto a la motivación general, que 41.2% de la muestra presenta una motivación media, 38.2% baja y 20.6% alta. La dimensión “logro” de la motivación fue la única que presentó una mayoría en nivel alto, representando el 35.3% de la muestra, mientras que la dimensión “poder” obtuvo una mayoría en nivel bajo (45.6%) y la dimensión afiliación obtuvo la mayoría en nivel medio (48.5%). En las conclusiones indica que existe una relación inversa y significativa entre el desgaste profesional y la motivación laboral, es decir, que a mayor desgaste, menos motivación. La misma correlación se repite al analizar el desgaste laboral con cada una de las dimensiones de la motivación laboral.

Reyes (2017) en su tesis “El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas”, para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, se planteó como objetivo principal determinar la relación entre el clima laboral y la motivación de los docentes – personal administrativo del nivel primaria de la institución educativa antes mencionada. En las conclusiones, el autor señala 61.9% de los docentes evaluados presenta un nivel promedio de motivación, lo cual indica que la organización sabe manejar adecuadamente la forma cómo motiva a sus trabajadores, aunque existen elementos que se podrían mejorar. Analizando los elementos a los cuales los trabajadores le atribuyen la motivación labora, se observó que 82% de los docentes le atribuye su nivel de motivación a los mecanismos de comunicación existentes dentro del plantel educativo, esto significa que la comunicación organizacional puede desempeñar un rol importante en la motivación de los trabajadores de una organización educativa.

Céspedes (2017) desarrolló la tesis titulada “Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres”, presentada para obtener el título de Licenciado en Psicología. Se planteó el objetivo principal de identificar la relación entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional en una muestra de 102 docentes, de 25 a 65 años de edad y de ambos géneros, de la universidad antes mencionada. Para evaluarlos utilizó el Test de Comunicación de Portugal (2005) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), traducida al español por Arciniega y Gonzáles (2006). En cuanto a los resultados de comunicación organizacional, halló que el promedio para la comunicación ascendente y descendente fue de 60.8%, mientras que para la comunicación horizontal el promedio fue 32.4% y el resultado muy alto fue de 36.3%. Concluyendo, señala que la comunicación con el percentil más bajo fue la comunicación descendente, mientras que la más alta fue la horizontal, además de indicar que no existe relación estadísticamente significativa entre las dos variables elegidas.

Chihuahua (2017) llevó a cabo la investigación titulada “Comunicación interna y clima organizacional de trabajadores en una institución pública privada de Villa el Salvador”, con el fin de obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Tuvo como objetivo principal determinar si hay relación entre la comunicación interna con el clima organizacional, utilizando para este fin una muestra de 45 trabajadores de dicho centro educativo. Como instrumento utilizó uno elaborado por ella misma, que evalúa la comunicación formal e informal dentro de un espacio laboral. A nivel general, concluyó que la comunicación interna

tiene una correlación débil positiva con el clima organizacional, y al analizar cada una de las dimensiones de la segunda variable, determinó que existe relación significativa sólo con la dimensión “responsabilidad” del clima organizacional.

Saboya (2016) elaboró la tesis titulada “Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto”, para obtener el título de Licenciada en Administración. Como objetivo principal se planteó determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de la universidad antes mencionada, teniendo como muestra de estudio a 96 trabajadores, a quienes aplicó un instrumento elaborado por ella misma. En los resultados indica que la comunicación ascendente obtuvo el puntaje más alto, con 23% en uso adecuado, seguida por 14% de la comunicación horizontal y 8% de la comunicación descendente. En las conclusiones señala que la comunicación interna ejerce influencia considerable en el desempeño laboral, describiendo que, a mayor comunicación interna, mejores resultados laborales.

Tello y Sernaque (2013) desarrollaron la investigación titulada “Análisis de la comunicación Interna en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 02 de San Martín de Porres”. Se plantearon el objetivo principal de analizar la comunicación interna en la UGEL 02 de Lima, utilizando para este fin una muestra de investigación conformada por 60 trabajadores. Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores consideran “escaso” el esfuerzo por parte de la dirección en elementos tales como el apoyo a las estrategias de comunicación (57%), participación en toma de decisiones (52%), información útil y oportuna (47%), valoración de la comunicación interna (43%) y utilidad de las reuniones internas (58%). Concluyen señalando que la poca calidad de la comunicación interna influye en los bajos niveles de productividad de la UGEL estudiada.

Montero y Rodríguez (2014) desarrollaron la investigación titulada “Comunicación Interna y Gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013” para acceder al grado de Maestros en Gestión Educativa. Se plantearon el objetivo de relacionar la comunicación interna con la gestión educativa de la institución antes mencionada, para lo cual entrevistaron a 65 trabajadores, siguiendo una pauta elaborada por los investigadores. Entre sus resultados destacan que 56% manifestó que la comunicación más usual dentro de la institución es la horizontal, siendo el medio más común el escrito (68%). 71% de los evaluados afirmó que dentro de la institución se observa una estructura formal. En las conclusiones los investigadores señalan que la comunicación interna se relaciona

directamente con la gestión de la organización, resaltando que 41% de la muestra se manifiesta de acuerdo con la forma cómo se desarrolla la comunicación dentro de la empresa.

### **Investigaciones en el extranjero**

Rodríguez (2018) desarrolló la investigación titulada “Nivel de motivación del personal docente de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta”, en Colombia. Se planteó el objetivo de evaluar los niveles de motivación de los profesores de dicho centro educativo, para lo cual seleccionó a 104 profesores y 8 administrativos como muestra de estudio, a quienes administró un instrumento elaborado por el mismo investigador. Los resultados indican que 75% de la muestra considera que no existen espacios de capacitación ofrecidos por la misma empresa, mientras que 50% opina que el ambiente no estimula a mantener un ritmo eficiente y eficaz de trabajo. En cuanto a los materiales y medios para el desarrollo de tareas, 50% siente que no existen los suficientes para desarrollar adecuadamente las funciones de cada puesto. Asimismo, se observa que la necesidad de recibir reconocimiento por parte de los superiores obtiene un puntaje por encima de la media, siendo la media 3.5 y el resultado obtenido 5.52. Finalmente, el factor remuneración también obtuvo un puntaje por encima de la media, 6.34, lo cual indica que los trabajadores se sienten recompensados a través del pago que reciben a cambio de sus servicios.

Veliz (2017) presentó la tesis titulada “La motivación como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) – Sede Carabobo”, para optar al grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Tuvo como objetivo analizar la motivación como factor determinante para el nivel de desempeño laboral de los docentes que laboraban en dicha institución, para lo cual seleccionó una muestra de 27 trabajadores de ambos géneros y ambos turnos de trabajo, matutino y diurno. Para recolectar los datos elaboró un instrumento que analizaba los componentes reconocimiento, formación, cambios, herramientas, remuneración, propuesta y ambiente laboral de la motivación laboral. En los resultados señala que la totalidad de los profesores sentía que la institución no reconocía sus esfuerzos como profesionales, no les proporcionaba herramientas para el trabajo, no generaba oportunidades de cambio ni los remuneraba adecuadamente, por otro lado 80% señaló que la institución no cuenta con un plan de formación o capacitación. En las conclusiones señala que los bajos niveles de motivación son la causa de los problemas de desempeño laboral de los docentes de la institución estudiada.

Wills-Espinosa, Cevallos, Sadi y Ancin (2017) desarrollaron la investigación titulada “La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana”. Se propusieron analizar la relación existente entre la satisfacción que los trabajadores sienten hacia la comunicación interna de una institución y cómo dicha satisfacción se relaciona con el compromiso organizacional que desarrollan a lo largo del tiempo. Consideraron como muestra a 105 docentes, de ambos géneros y con edades entre 22 y 77 años, quienes desarrollaron de forma virtual el Internal Communications and Engagement Survey de Karanges (2014). Los resultados demuestran que 72.93% de los evaluados se sentían satisfechos con la forma cómo la empresa se comunicaba con ellos. Asimismo, 72.11% se encontraba satisfecho con la forma cómo los directivos se comunicaban con ellos, lo cual se puede entender como comunicación descendente. En cuanto a la comunicación entre trabajadores, u horizontal, 81.65% de los evaluados se mostraron satisfechos. A modo de conclusión señalan que existe una relación muy fuerte entre la forma cómo los trabajadores perciben la calidad de la comunicación interna con el nivel de compromiso organizacional, pues cuanto mejor comunicada perciban a la empresa, mayor compromiso hacia la misma tendrá.

Jiménez (2014) presentó la tesis titulada “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”, con el fin de acceder al título de Maestra en Psicología. Tuvo como objetivo identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo y el liderazgo transformacional de los directivos con el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada de Bogotá. Trabajó con una muestra de 73 docentes, a quienes aplicó el Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo de Cincel (1985), que evalúa las condiciones motivacionales internas y externas, así como los medios de retribución al trabajo. Analizando los resultados de los motivadores internos, se halló que el reconocimiento (63.63) y la afiliación (55.71) obtuvieron las medias más altas, lo cual indica que la mayoría de los profesores se esfuerza en sus tareas porque se sienten reconocidos por sus superiores, al mismo tiempo que así se consideran parte de algo más grande que ellos. En cuanto a los motivadores externos, los indicadores de salario (61.90) y de grupo de trabajo (57.27) obtuvieron las medias más altas, indicando así que la remuneración económica y la imagen que los otros tengan del trabajador son los elementos más importantes de la motivación externa. En cuanto a los medios de retribución, fueron la aceptación de normas y valores (55.32) y la requisición (54.82) obtuvieron las medias más altas, indicando que seguir las reglas del espacio laboral y el temor a perder parte de los ingresos

económicos son otra forma de mantener motivados a los trabajadores. A modo de conclusión, la autora señala que no existe relación entre las variables estudiadas, pero que sí existe relación entre el desempeño y la motivación laboral, y que el tipo de motivación que más se relaciona con el desempeño es la motivación interna, por lo que la empresa debería prestarle mayor atención a ese constructo.

Bustamante (2013) llevó a cabo la investigación titulada “El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia”, investigación en la cual buscó explorar la relación existente entre la comunicación interna y las variables de motivación y satisfacción laboral. Con este fin seleccionó a 61 trabajadores, a quienes aplicó un instrumento desarrollado por él mismo. En los resultados señala que 98.5% de los evaluados se encontraba medianamente motivados y el porcentaje restante se identificó como muy motivado. En cuanto a la comunicación interna, los evaluados le atribuyeron el rol de generar confianza, seguridad y claridad en el desempeño de sus tareas diarias, así como indicar que facilita la interacción tanto con compañeros como con supervisores. A modo de conclusión, el autor señala la importancia que la comunicación tiene sobre la efectividad de otros procesos, como el desempeño de los equipos de trabajo, la productividad o el desarrollo de una clara identidad corporativa.

Olvera (2013) en su tesis “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos” presentada a la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, investigó sobre los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de una empresa. El primer resultado que destaca es que el factor trabajo en equipo es uno de los que más influye en los trabajadores y son referidos al entorno laboral, así como la seguridad e higiene, y esto constituye la motivación extrínseca. Señala luego que los factores de mayor influencia en el personal son el salario que es un factor extrínseco y reconocimiento que es un motivador intrínseco. El resultado demuestra que fomentar dentro de la cultura organizacional la creencia de que los esfuerzos realizados por los empleados serán reconocidos a través de recompensas acordes a sus expectativas trae como consecuencia recompensas organizacionales.

Gómez (2012) en su tesis “Auditoría de comunicación en las organizaciones” presentada a la Universidad Santiago de Compostela, investigó sobre como en la actualidad, las instituciones y empresas se encuentran en una dinámica de cambio ante las condiciones

económicas, el nuevo orden social y la competitividad derivada de la globalización, en donde la evaluación de procesos, flujos, redes, canales y recursos comunicativos se hacen cada vez más indispensables. El primer resultado destaca que en toda organización es muy común que exista una resistencia al cambio, a lo nuevo en virtud de que el recurso humano es impredecible. Señala luego que la organización privada, según la percepción de los empleados, tienen como área de oportunidad el contar con mejores relaciones con el gobierno. El resultado demuestra que la “comunicación productiva” refiriéndose a la competitividad de las organizaciones mediante la innovación le hace falta a las organizaciones.

Pesantes y Guapacaza (2011) en su tesis “Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca” presentada a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, investigó sobre los conceptos del comportamiento organizacional que es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente y el comportamiento de las personas en los resultados de la organización. El primer resultado que se afirma es que el comportamiento organizacional investiga el impacto de las conductas que los empleados tienen dentro de la empresa a la que pertenecen, para así aplicar sus conocimientos, mejorar el funcionamiento de la misma y orientar al grupo hacia su satisfacción laboral. Señala luego que según lo investigado los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores quienes deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la organización. El resultado demuestra que se debe elaborar adicionalmente un estudio técnico sobre las condiciones salariales en la institución, a través de la valoración de los puestos.

## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1 Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional es un término muy utilizado en los últimos tiempos, podrían algunos decir que es un concepto que se ha tomado importancia hoy en día, y aunque viene de muchos años antes, recién ha cobrado la atención de muchos estudiosos.

Taylor (2011) explicaba que las personas se comunican por diversos motivos, ya que los individuos se comunican para entender y ser entendidos, por ello es un proceso de doble sentido, se envía el mensaje y si ha sido entendido se espera un feedback. Este proceso de comunicación se visualiza en todo momento, tanto en la vida diaria familiar o amical y también en los centros de labores.



Las personas se comunican siempre, como se observó en el marco histórico, el hombre es un ser que vive en comunidad, y hoy en día, las personas necesitan comunicarse tanto para expresar ideas, expresarse con otros y también recibir información para poder realizar sus labores o tener algún comentario sobre ellos mismos.

Vásquez (2010) explicaba que “el acto del habla es la emisión de un enunciado oral o escrito en un contexto determinado con fines comunicativos”.

Se puede hablar de fines comunicativos, cuando se refiere a la comunicación más básica que se conoce hoy en día, que es el conversar, intercambiar información oral, etc, la cual puede ser llamada comunicación lingüística que la misma autora la entiende como: “Proceso mediante el cual dos personas comparten conocimientos, pensamientos, ideas, opiniones, sentimientos, sensaciones, actitudes, deseos, acciones y diversas experiencias...”.

Esta comunicación es importante también en el ambiente organizacional, ya que es parte del día a día, y mediante el cual las personas expresan ideas, sentimientos, labores, etc. no solo mediante un lenguaje verbal, sino también gestual.

Por ello, según Vásquez:

La comunicación es algo consustancial al hombre. En este sentido, se le define como un proceso por medio del cual se dan a conocer a experiencias, necesidades, deseos. Hay que tener en cuenta algo muy importante: la comunicación es el fundamento para que toda sociedad o grupo humano logre los propósitos que se persigue. (Vásquez, 2010)

Mediante esta cita, se confirma la importancia de la comunicación desde siempre, la cual no solo sirve para los fines que actualmente se conocen, sino sirve a nivel de sociedad para lograr propósitos.

Según Fernández y Galguera (2008), indican que “la comunicación es el proceso interpretativo a través del cual los individuos – en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades – responden y crean mensajes que les permite adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”.

El especialista Carlos Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre

la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Collado, 1997; citado por Naranjo, Martínez, Del Sol y Rosabal, 2010)

Como mencionan algunos autores, la comunicación organizacional es importante en cualquier entidad pública o privada, ya que la cultura que se identifica con las personas las caracteriza, las diferencia. Por ello es importante conocer y consolidar la cultura de cualquier empresa o entidad, porque se integra todos los comportamientos que ayudan a los individuos a llegar a ciertas metas comunes entre empresa y colaborador. Es una guía de realización de actividades, normas y políticas para establecer ciertas directrices: es decir, ayuda a comunicar aquella cultura que encausa el funcionamiento global de la estructura preferencias globales que orienta a los miembros de la organización. (Contreras, 2015)

### **2.3.2 Objetivos de la comunicación organizacional**

Si se habla de comunicación en general, para Diez (2011) existen seis (06) objetivos básicos de comunicación:

- i) Control, para asegurar que las tareas que los trabajadores desarrollan dentro de un espacio laboral se ajusten a las indicaciones de sus superiores, y estén orientadas a lograr los objetivos organizacionales.
- ii) Motivación, para provocar en los trabajadores un estado en el cual puedan hacer uso de sus habilidades de forma consistente.
- iii) Expresión de emociones, para permitirle a los trabajadores la posibilidad de compartir con otros sus emociones, a fin de favorecer la cohesión grupal.
- iv) Información, para que las autoridades y supervisores puedan compartir con los trabajadores, de forma eficiente y oportuna, mensajes relacionados a las actividades de los trabajadores.
- v) Ayuda en la resolución de problemas, para que los trabajadores que se enfrentan a una tarea nueva cuenten con las herramientas y la información necesaria para resolver situaciones problemáticas, antes de que éstas generen pérdidas a la organización.
- vi) Promoción de acción, para alentar a los trabajadores a desarrollar de forma eficiente las tareas específicas de sus puestos, y otras que se les requieran.

En este punto, el enfoque de la presente investigación se dará más que nada en el objetivo ii, ya que para el autor este objetivo cumple su función cuando ayuda a que el jefe aclare al colaborador su trabajo, le explique si está correcto o no, cómo mejorarlo, etc. o por el contrario, puede desmotivarlo cuando habla de una forma inadecuada o no aporta en nada para mejorar su trabajo.

Se considera también que el objetivo de la comunicación interna (hacia el personal) es “...mejorar la productividad de la empresa mediante la integración de los empleados en un proyecto común, fomentando su participación y fortaleciendo la cultura organizativa”. Esto se logra con un respaldo de la alta dirección cuando muestra voluntad de instaurar transparencia en la gestión y la información que se brinda.

### **2.3.3 Nuevas tendencias de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un tema, que cuando se piensa que es a nivel interno, se piensa en solo boletines, comunicados, flyers, etc. sin embargo, el mundo globalizado trae nuevas tendencias, importantes de conocer y de aplicar en las empresas.

Aguilera (2010) presenta las siguientes tendencias:

-La estructura organizacional: La comunicación organizacional está pasando de ser un soporte operativo a un soporte más estratégico de gestión de las organizaciones incluyendo el tema de la comunicación organizacional. En este contexto, los jefes comienzan a jugar un papel esencial y aquí pasan de ser jefes a tener que desarrollar herramientas como parte de DIRCOM (dirección de comunicaciones). Según la Universidad Manuel Beltrán de Colombia, en su artículo sobre el rol de gerente, explican que “...las empresas necesitan contar con gerentes con modelos mentales equilibrados, capaces de comunicar sus necesidades e intereses de forma adecuada y sin violar los derechos de sus colaboradores; capaces de retroalimentarlos eficazmente, de manera objetiva y precisa, sin temores y sin excesos de autoridad.” (Universidad Manuel Beltrán, s. f.), es por ello que hoy los directores de comunicación ya no solo dependen de sus conocimientos de soporte operativo, sino también de aquellas habilidades blandas o de buena comunicación que haga que sus colaboradores se sientan libres y sin presiones.

- Comunicación por indicadores: la modernización ha traído que la comunicación vaya mucho más allá y ahora se dirige a la administración por objetivos tratando de tener indicadores, con

los cuales logre que la medición de sus acciones puedan ser elementos estratégicos para la organización y que sea mucho más competitiva.

- Sistemas corporativos de noticias: se observa la incorporación ya de sistemas corporativos, por ejemplo, de noticias dentro de las organizaciones se tienen muchas empresas entre las cuales se pueden ver diversos medios de comunicación, plataformas virtuales, páginas web y sistemas cerrados de televisión en donde se pueden transmitir ya en directo objetivos, mensajes, etc y llevar la información como comunicación ascendente y descendente y también la misma forma horizontal.

- Comunicación inteligencia artificial: en esta tendencia se ve la relación que tiene la estrategia de comunicación organizacional y la inteligencia artificial. El BOT (aféresis de robot) es un sistema inteligencia artificial que es usado como herramienta de estrategias de comunicación tanto interna como externamente. Para los colaboradores en una organización, suele ser un personaje virtual que puede ser amigable y que puede ayudar a resolver diversos problemas o resolver algunas dudas que tenga el colaborador respecto a la organización y sus requerimientos.

- Telepresencia en memoria: En este caso la comunicación pasará del texto a la imagen Es decir cada usuario podrá observar las personas que lo atienden y esta última podrá guardar en la memoria la imagen de la persona por la cual fue atendida, para poder realizar futuros reclamos, comunicaciones, etc. con la empresa.

Estas tendencias del 2010 ya se están aplicando en la actualidad, se tienen los chats virtuales en diversas empresas donde se dejan los comentarios se puede ver quien te atendió, de igual forma los BOT y otros temas más. Ya en América Latina se ve mucho más avanzado este tema, son costosos, pero muchas veces necesarios.

“El gestor de comunidades dinamiza los públicos, dialoga, promueve la conversación, responde a las preguntas, demandas o críticas y tiene un trato cercano con el público, transparente y sincero. Representa a la marca en Internet, optimiza la entidad desde la esfera online, traduce las necesidades de la organización a la comunidad y viceversa. Como creador de conversación, debe mostrarse accesible para su audiencia y ha de poseer un dominio total de las plataformas, lenguajes y herramientas de la Web 2.0” (Durantez, 2014)

De acuerdo a Durantez (2014), otro punto importante por analizar es la función que está tomando las comunidades virtuales o redes sociales. En un inicio, el tema de redes sociales era exclusivo, muchas veces solo para temas de diversión y nada más allá de ello. Hoy en día, no hay empresa u organización que no maneje todas las redes sociales, tanto para comunicarse con su público externo, pero también con su público interno, ya que esta comunicación y mostrar lo que hacen, los lleva a tener un sentido de orgullo por su empresa, o también el mal uso de las redes, puede ser perjudicial y llevar a la vergüenza general de los colaboradores por el lugar donde pertenecen.

La misma autora plantea lo siguiente: “El objetivo principal de la gestión de comunidades virtuales reside en dinamizar la comunidad virtual alrededor de la organización, sus productos o su marca, sirviendo de nexo entre ella y la sociedad a través del entorno online” (Durantez, 2014).

Por ello dice que un community manager debe:

- Saber el prestigio de la marca ante sus consumidores y sobre su competencia también.
- Mediante las redes sociales, fomentar conversaciones y debates, tomar nota de sus opiniones, agradecer los comentarios, ofrecer soluciones rápidas y reaccionar ante los mensajes agresivos.
- Elegir las herramientas de seguimiento y monitorización.
- Mantener contacto fluido con todos los departamentos de la empresa para saber cómo trabajan y las novedades que puedan surgir, para así ayudar a comunicarlas.
- Dar una respuesta rápida a todas las cuestiones que puedan surgir, sobre todo cuando sean conflictos negativos.

A inicios del presente milenio, Valle (2003) decía que “al uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías.”

La comunicación organizacional toma un nuevo rumbo, sin perder su objetivo principal, que es el de mantener informado a todo su público, para estos efectos, público interno, de lo acontecido en la empresa, y que esto ayude a mejorar las relaciones que se tienen entre los miembros de la organización.

La Comunicación Organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad laboral", el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales. (Valle, 2003)

Otra nueva tendencia que se debe tomar en cuenta es la presentada por la Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional on line – Universidad Autónoma de Barcelona en una entrevista realizada a Joan Costa en su programa Hablamos de Comunicación Interna (2013), quien habla desde el área de DirCom (Dirección de Comunicaciones) como un punto importante a nivel estratégico. Costa dice “La empresa es considerada hoy como un verdadero hecho social constituido por seres humanos, cuya misión ya no es sólo generar ganancias para los accionistas, sino que se erige en actor social para con su entorno.” También explica que “Lo comunicado y lo hecho deberían constituir una unidad inseparable; lo contrario deviene en una pérdida de credibilidad de la organización, valor cuya recuperación es muy difícil y muy costosa”. Y esta falta de credibilidad es en principio percibida por el público interno (colaboradores) y luego se irradia en el público externo.

Costa comenta que el entorno de la sociedad es cambiante, y ello también sucede con las empresas. Explica desde su perspectiva, que, en Latinoamérica, los empresarios tienden mucho más a escuchar a sus colaboradores, sobre lo que sienten, perciben sobre el clima, sobre el trabajo en equipo, etc. Explica que hay profesionales que van a solicitar un presupuesto para realizar algo puntual, pero eso no es lo correcto, ya que se debe sustentar, ver en que aportaría esa inversión a la empresa, y en base a ello se toman las decisiones. Lo que hoy se ha heredado es una empresa de la época de la industrialización, sin embargo, en estos tiempos la empresa trabaja como un mosaico, en el cual muchas veces no saben hacen entre las áreas, cada una trabaja buscando su propio beneficio, pero sería mejor si se trabaja en equipo. Costa plantea que DirCom debería tomar una parte mucho más estratégica, y que no solo se dedique a “comunicar” algo, sino que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, basada en una adecuada comunicación estratégica.

#### **2.3.4 Tipos de Comunicación Organizacional.**

Para Diez (2011), existen cuatro (04) tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal, de los cuales solo se tomarán los tres primeros tipos para fines del presente estudio, debido a que la comunicación transversal según este autor se refiere a una comunicación en base a valores y gestión participativa que para esta investigación no se tomarán en cuenta:

##### **Comunicación descendente:**

Es la comunicación que viene de la alta dirección hacia los colaboradores, cuyo objetivo es implantar la cultura de la organización y reducir los canales informales que se presente por medio de los rumores.

En la UPP esta comunicación debe ser de la misma forma, clara y precisa, porque gracias a estos lineamientos los docentes se han de comportar dentro de la universidad.

La comunicación descendente nunca debe ser agresiva, intimidante o que tenga una clase de hostigamiento al personal, esto solo entorpecería el buen ambiente y clima que se daría, lo cual también perjudicaría el ambiente laboral y la comunicación podría llegar a obstruirse.

Cuando este se da de forma inadecuada en empresas muy jerarquizadas o las que evolucionan muy rápido, pueden existir fallas en los mensajes enviados, como cambios de estrategias, incursión en nuevos mercados, cambio de objetivos, etc.

Los errores que se puedan suscitar por una inadecuada comunicación descendente pueden ir desde mayor flexibilidad que motive a una mejor relación entre mandos medios y colaboradores, hasta continua comunicación oral y escrita para informar a la organización sobre cambios en objetivos, estrategias, etc. que se pueden producir.

Los beneficios de la presente son:

- Conocimiento por parte de los colaboradores de la estrategia y objetivos de la empresa en un determinado tiempo.
- Mensajes con credibilidad que fomente confianza en la organización.
- Involucramiento por parte del colaborador en la organización.

Si la comunicación descendente en la UPP falla, esto es perjudicial no solo para los docentes, sino para el mensaje que se le da a su cliente, es decir, los alumnos, como lo dice

Añez (2006) “...crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre la Cultura Organizacional y si los mismos sirven de base para mantener un personal altamente motivado dentro de la Institución, para que se puedan cumplir las metas organizacionales e individuales de sus miembros.” Y una de las metas de la UPP es brindar una educación de excelencia.

Dentro de la comunicación descendente es necesario mencionar el uso de nuevas tecnologías. Por medio de ellas los líderes pueden asumir una postura más pasiva, o como lo diría Sternberg (1999) un liderazgo introvertido o interno, refiriéndose a la tendencia del líder de mantenerse ocupado con tareas individuales y de tener poco contacto social con sus subordinados (Sternberg, 1999; citado por Aguilar y Morales, 2015). Las nuevas tecnologías de comunicación le permiten al líder de una organización mantenerse apartado de lo que viven sus trabajadores, al mismo tiempo que le dejan más espacio para el desarrollo de las nuevas responsabilidades que le exige la ley universitaria. Así, a veces la comunicación descendente con el cuerpo docente puede verse reducida a correo electrónico e incluso a veces relegada a la secretaria.

### **Comunicación ascendente**

Diez (2011) dice que es un tipo de comunicación que nace de los colaboradores y llega hacia la alta dirección pasando por los mandos medios. Para que sea una comunicación efectiva, la alta dirección debe recibirla de muy buena fe y darle la debida importancia, ya que es la voz de las personas que trabajan para ellos, es importante siempre escucharlos, ya que son los colaboradores los que están en el día a día en la operación del lugar de trabajo.

De surgir algún inconveniente en este tipo de comunicación, se soluciona a través de reuniones, encuentros, buzones de sugerencia anónimos, etc. que permita llevar información hacia los jefes del verdadero ambiente de la organización.

Los beneficios de la presente son:

- Conocimiento por parte de la dirección de lo que acontece para poder evaluar y tomar decisiones.
- Acceso factible hacia los supervisores o alta gerencia.
- Comprueba la comunicación descendente (si la información que se lleva es la correcta o hubo ruido en la comunicación)



## Comunicación horizontal

La importancia de este tipo de comunicación es facilitar el funcionamiento de la organización mediante una comunicación bidireccional: entre miembros del mismo departamento, entre departamentos o entre personal de línea y/o staff. Para los fines de la UPP, al existir tres (03) coordinadores, la comunicación horizontal se daría entre los docentes de los mismos cursos, de cursos diferentes, o de las diversas coordinaciones y entre los coordinadores también.

Esta comunicación es importante ya que sirve para poder establecer lazos entre los miembros del mismo equipo y de los diversos equipos. Aquí, se puede intercambiar conocimientos, ideas, opiniones y diversos comentarios que podrían enriquecer la labor docente dentro de la misma área y/o curso, y también entre todos los docentes que están en la facultad.

Las deficiencias en esta comunicación se pueden resolver mediante entrevistas personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate por departamento, etc.

Los beneficios son:

- Intercambio de información oportuna dentro del mismo departamento o entre departamentos.
- Cohesión interna de la empresa.
- Agilización de los procesos de gestión

**Tabla 3:**  
Tipos de Comunicación

<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>
Políticas de empresa. Estrategias normativas.	Datos. Informes.	Informaciones en el interior de cada departamento. Información entre departamentos.
Directrices.	Resultados.	Procesos de gestión.
Delegación.	Situaciones conflictivas.	
Coordinación.	Reivindicaciones.	
Asignación de tareas.		

**Fuente:** Adaptado de Diez, S. (2011)

Al margen de todo el marco histórico que lleva a pensar cómo ha ido evolucionando la comunicación dentro de la organización, se observa que la comunicación organizacional ha existido desde siempre, de una forma consciente o inconsciente. Diez (2011) habla de que este

término recibe muchas acepciones (comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, etc.) que al final es el mismo fenómeno.

Como tal, la comunicación no solo se trata de recibir o emitir ideas o comunicados, va más allá de eso, ya que como dice Diez (2011) "...procesar datos, coordinar, motivar e influir sobre conductas y comportamientos utilizando el intercambio de información".

Se puede decir que la comunicación interna y externa son diferentes, y es verdad, sin embargo, si una no va bien, la otra tampoco, ya que son como dos caras de la misma moneda (lo que se proyecta internamente, es lo que al final tiene resultados de forma externa).

La comunicación está en todo lugar, no solo para comunicarse de forma externa con los clientes, sino también con el cliente interno, ya que será la publicidad "boca a boca" gratuita con la cual se contará y que la dará fuera de la empresa. La organización está conformada por personas, entre las cuales necesitan comunicarse para lograr sus objetivos, y también necesita comunicarse con sus clientes, proveedores, distribuidores, accionistas, socios, etc.

Lo que busca toda empresa es que las personas que trabajan con ellas cumplan sus objetivos para poder alcanzar el fin máximo de la empresa, para ello es importante que exista una comunicación articulada y definida, la empresa será más eficiente mientras mejor se canalice la comunicación y se adecue mejor a las demandas de información interna y externa.

Para Diez (2011), la comunicación cumple su papel:

- La dirección o gerencia de la empresa impulse la buena comunicación y crea en ella.
- Los miembros de la organización se involucren e identifiquen con el proyecto.
- Se mejore la información que se da al personal mediante un plan de comunicación interna.
- Se identifique la cultura organizacional y se comunique de forma adecuada a todo los involucrados.

El papel de la comunicación es el flujo de información que se realiza entre la empresa y sus colaboradores, o también entre la empresa y su público externo y transmitir el mensaje de la empresa. Para el presente caso, se usará la comunicación dentro de la empresa, entre colaboradores y jefes.

Según explica Valle (2003):

Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación,

creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado. (Valle, 2003)

Esta comunicación debe ser clara, precisa, concisa y que todos puedan comprenderla sin dificultad alguna. Para los fines de la universidad, la comunicación organizacional en la UPP es fundamental, muy aparte de ser la FACO (Facultad de Ciencias de la comunicación), el lugar de trabajo debe ser ameno y donde se perciba un clima agradable y de buena comunicación en todos sus sentidos: ascendente, descendente y horizontal.

### **2.3.5 Motivación Laboral.**

Robbins y Curter (2005), definen motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Cuba indica que:

(...) la motivación es un proceso psicológico encargado de generar, guiar y mantener en curso una conducta y lo hacen en función de una meta o de un propósito. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca, según sea ésta autogenerada o generada y controlada desde afuera por un agente externo. (Cuba, 2000)

Para Solf (1991), motivación laboral es el “grado de esfuerzo y continuidad que manifiesta un trabajador para la realización de su trabajo sin necesidad de presiones externas.”

Cada autor tiene su propia definición, pero todos coinciden en que la motivación es un proceso intenso, un esfuerzo que impulsa a realizar una labor por ellos mismos, basados en alguna meta, objetivo o propósito que se desea cumplir.

#### **2.3.5.1 Variables que influyen en la motivación laboral.**

Solf (2006) plantea ciertas variables básicas que influyen en la motivación laboral:

- Características de la organización: relacionados a la administración de personal, toma de decisiones, comunicaciones, sistemas de control.
- Características del grupo laboral: liderazgo, nivel de cohesión de grupo.

- Características del cargo desempeñado: importancia del cargo, retroinformación, liderazgo.
- Características individuales: habilidades y cualidad psicológicas que tienen las personas del grupo laboral (necesidades, expectativas, metas, etc).

Para el autor, las personas están altamente motivadas cuando manifiestan acciones como:

- ¿Se interesan por aportar innovaciones para un mejor desempeño?
- ¿No requieren un control estrecho de parte de la supervisión?
- ¿Tratan de realizar su trabajo en el tiempo necesario?
- ¿Son constantes en la ejecución de sus labores?
- ¿Están dispuestos a laborar en horarios fuera de lo establecido cuando el trabajo lo exija?
- ¿Se interesa por identificar las dificultades futuras que puedan presentarse en la ejecución de sus labores?
- ¿Aceptan sugerencias y tratan de corregir errores?
- ¿Manifiestan poco ausentismo y son puntuales según los horarios establecidos?

Solf (2006) plantea que en los últimos años se da mayor importancia a la motivación laboral intrínseca según los cambios que se han suscitado en la sociedad y en cómo se administran los negocios (Solf, 2006). Mayormente, las organizaciones esperan que los colaboradores muestren más iniciativa y compromiso para alcanzar el éxito organizacional. También asume que los incentivos extrínsecos (dinero, salario, bonos) no son suficientes para lograr un alto compromiso, sobre todo en población con mejor nivel educativo y libertad para decidir por sí mismos como consecuencia de reducción de niveles de supervisión. Por todo ello, algunos estudiosos proponen técnicas como empowerment, retroinformación, coaching, etc. para satisfacer las motivaciones intrínsecas del empleado.

### 2.3.5.2 Tipos de motivación laboral

Para Solf (2006), la motivación humana “es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos.” Aquí se diferencian en dos tipos de motivación:

- Grupo de extrínsecos: Se consideran fuera del sujeto y dentro del ámbito material y social. Dentro de la UPP, una motivación extrínseca puede llegar a ser el complemento de la motivación intrínseca, pero no lo es todo. La motivación extrínseca puede ser el sueldo que no es inadecuado, los bonos, bonos por desempeño, premios económicos, etc. Esto es un buen complemento para una motivación intrínseca.

Para Lorenzana (2015) la motivación extrínseca “son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando se hace algo a cambio de un bien material etc.”

La motivación extrínseca es lo que siempre ha existido, aquellos mensajes como “para poder alimentarte debes trabajar, sin trabajo no hay dinero y morirás”. Es todo lo externo, con lo cual se pueden cubrir las necesidades básicas, o de lujo, o si se puede obtener alguna sanción por realizar algo incorrecto.

- Grupo de intrínsecos: Están al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador.

Lorenzana explica lo siguiente acerca de la motivación intrínseca:

Motivación intrínseca es la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona. (Lorenzana, 2015)

Para Solf (1991) la motivación intrínseca es lo que más le interesa, debido a que un trabajador pueda cumplir con labores solo por exigencias de su supervisor (motivación extrínseca) no sería tan importante como que lo haga por él mismo. Con la motivación intrínseca, cada persona estará identificado con su trabajo, lo vivirá como si fuera parte de él afectándolo de forma positiva o negativa.

Esta motivación, de acuerdo con lo postulado, es la más importante, que si bien es cierto se complementa con una motivación extrínseca, puede trabajarse muy bien con los colaboradores para que llegue a ser fundamental.

El modelo planteado por Herzberg (1959) señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Sin esta motivación, el trabajo de las personas no es bueno, no es 100% productivo, y se puede volver tedioso y fácil de tener una alta rotación de personal.

En la UPP la motivación intrínseca viene muchas veces por parte del decano, fomentando la innovación entre docentes (charlas de temas actuales, ponentes, invitados, concursos entre alumnos, etc), felicitaciones, reconocimientos, palabras de apoyo, etc. Sin embargo, desde los coordinadores hacia los docentes dicho elemento no existe, y esto se percibe porque muchas veces los docentes prefieren conversar directamente con el decano, pasando por encima de la autoridad de su jefe directo.

Para Solf (2006) en la motivación intrínseca laboral se identifican dos enfoques:

1. El contenido: orientarse a señalar con componentes cognitivos y afectivos que lo conforman. Deci y Ryan (1988) autodeterminación y competencia, Izard (1977) interés y excitación, Pretty & Reliman (1975, 1978) la felicidad, sorpresa y diversión.
2. El proceso: indagar como la motivación intrínseca laboral se origina en individuos. Se dice que esta motivación se presentará si considera su trabajo significativo. Hackman y Oldham (1980) la motivación intrínseca se presentará como estados afectivos positivos o negativos de la persona según la calidad percibida en la ejecución del puesto. (sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas y negativos si los ejecuta mal)

Añez, S. (2006) dice que en general la motivación es el esfuerzo de cualquier meta, pero en lo laboral se relaciona con el tema de alcanzar las metas organizacionales luego de satisfacer sus necesidades personales.

El mismo autor dice:

Los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios. (Añez, 2006)

### **2.3.5.3 Temas actuales de la motivación laboral.**

Es importante conocer que estas teorías que han precedido han sido útiles para tener una visión nueva respecto a los temas de la motivación. Sin embargo, cada colaborador es diferente, con necesidades y objetivos únicos, y no solamente busca su beneficio en cuestión a temas de salario de dinero busca sentirse importante.

Se logra un colaborador valioso con un alineamiento real con la planeación estratégica de la empresa y los objetivos de recursos humanos.

Es aquí donde cobra mucha importancia el tema de la motivación en relación con la comunicación dentro de la organización, ya que es importante que las personas en posiciones de poder escuchen lo que los colaboradores quieren expresar, aquello probablemente motive a sentirse realmente importantes para la empresa. Las empresas enfrentan escenarios que dificultan saber cómo motivar a los empleados, cada uno de sus colaboradores es completamente diferente a otros, existen y tienen ciertas limitaciones como pueden ser uno las dificultades multiculturales, el ambiente globalizado que se vive ahora el tema en la generación de los multitasking, millennials, cada uno necesita diversas motivaciones que los ayude a cumplir sus trabajos.

Se tienen otros grupos en los cuales también se debe pensar porque la fuerza laboral es muy diversa y tiene una forma diferente de organizar sus tiempos e ingresos, pero también es necesario contar con tener aquellos profesionales los cuales tienen por ejemplo trabajadores eventuales, trabajadores por horas trabajadores, etc.

Hay quienes valoran mucho más un reconocimiento por parte de sus jefes o aquellos que tienen una productividad mayor y que pueden ser pagados de acuerdo con su desempeño. Es importante revisar cada una de estas acciones para saber qué plan de motivación es más importante para ellos, cuáles se alinean con sus motivaciones extrínsecas y cuáles se alinean con sus motivaciones intrínsecas, si bien es cierto se plantea que la motivación intrínseca es mucho más importante y fundamental para un colaborador, no se debe dejar de lado la motivación extrínseca que es sumamente importante para que también esa persona puede satisfacer, aquellas necesidades básicas.

En la UPP, se observa que hay una carencia en el tema de la motivación, a pesar de contar con docentes que cumplen ciertos requisitos según el reglamento:

- Grado Académico de Maestro para ser profesor de nivel de pregrado;
- Grado Académico de Maestro o Doctor para ser profesor de maestría o programa especializado;
- Grado de Doctor para ser profesor de nivel de doctorado.

Los coordinadores deberían motivar mediante ciertas acciones intrínsecas dentro de la organización para que los docentes también de lo mejor de sí.

Es importante:

- i. Reconocer aquellas diferencias individuales de los colaboradores, como se observan dentro de la facultad existen a lo mucho 50 docentes es posible capaz de hacer un trabajo individual con ellos para saber cuáles son sus diferencias y cuáles son lo que los motivan
- ii. Es importante hacer que las personas estén en empleos acordes con ellos: saber si los cursos que imparten sean acordes con lo que ellos buscan.
- iii. Tercero es importante establecer metas que sean ambiciosas, pero, así como son ambiciosos que también puedan percibirse como alcanzables

Es importante individualizar ciertas recompensas en un sistema que está ayudando mucho a los docentes. El dinero es importante no hay que ignorarlo, pero también es importante el reconocimiento no solamente una vez al año, sino en el día a día de los docentes.

Cook (2000) explica que:



Los empleados buscan obtener recompensas tangibles por su buen desempeño, no quieren desilusionar a otros y se sienten orgullosos de lo que hacen. Los motivos que se desprenden del orgullo estimularán con mucha mayor fuerza de lo que podrían hacerlo la codicia o el temor. (Cook, 2000)

Si se observa a las personas, se caerá en cuenta de que se plantean tres fuerzas significativas que los hace “levantar de la cama en la mañana cuando ninguna otra razón lo haría.”

- Necesidad de alcanzar un logro: los expertos recomiendan establecer metas alcanzables y realistas para cada puesto. Por ello, las recompensas deben establecer una discriminación entre los grados de desempeño.

- Deseo vehemente de aprender: cuando se desea motivar el aprendizaje, las notas no funcionan bien, quizás hagan más daño que bien. La motivación de las notas no solo se aplica para la época de estudios, sino que también como personas y gerentes. Mucho más allá del salón, las notas y evaluaciones de desempeño (motivaciones externas) el deseo de aprender hace que el aprendizaje se de todas formas y sea una necesidad.

- El anhelo de contribuir: muchas veces se piensa que el sostener unas tuercas, imprimir millones de hojas, no son suficientes. Las tareas mecánicas generalmente desmotivan a las personas y tienden a desear hacer una diferencia, queremos contribuir. Por ello, los gerentes deben ayudar a los colaboradores a comprender el valor de lo que hacen y como contribuye su labor, logrando así a un desempeño óptimo.

### **2.3.6 Universidad Privada Peruana**

Para entender la naturaleza de las universidades privadas en el país, es necesario ver hacia atrás en el tiempo. En el año de 1950, existían solamente 5 universidades a nivel nacional, de las cuales solamente una era privada. Para 1974 ya existían 34 universidades, de las cuales 14 eran privadas. Para 2017 existían 143 universidades, de las cuales 92 eran privadas (Mejía, 2018). Paulatinamente, las universidades privadas incrementaron su posición en el mercado, alentadas por los cambios en la legislación desarrollados durante los años noventa, que permitieron que la educación superior se popularizara, fenómeno que además estuvo acompañado por el crecimiento demográfico y la mejora del nivel adquisitivo de la clase media (Montoya, 2009). Además, es necesario señalar que durante años las universidades se controlaron a sí mismas, en términos de calidad y administración, por medio de la

Asamblea Nacional de Rectores (ANR), organismo fundado en 1960 y disuelto en 2014. Si bien la ANR establecía ciertas normativas básicas para el funcionamiento de las universidades, estos lineamientos no aseguraron la calidad de la formación universitaria, especialmente durante la década anterior, en la cual se crearon muchas instituciones sin tener en cuenta elementos básicos de calidad.

Sin embargo, a partir de la nueva Ley Universitaria (Ley 30220), las actividades de las universidades, tanto privadas como estatales, tuvieron que ajustarse a nuevas exigencias con el objetivo de obtener el licenciamiento institucional de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Para dicho proceso se parte de cinco principios elementales: autonomía y rectoría responsables, el estudiante como centro, inclusión y equidad, calidad y excelencia académica, y desarrollo del país (Ley N° 30220, 2014). Así, se establecieron las líneas generales sobre las cuales las universidades tendrían que actuar a fin de licenciarse y ofrecer un servicio acorde a las necesidades de la realidad nacional.

En cuanto a los docentes, en 2017 la SUNEDU publicó el Informe Bienal sobre la realidad universitaria peruana, en el cual contabiliza los siguientes datos:

**Tabla 4:**  
Distribución de docentes en universidades privadas, según tiempo de dedicación

	Universidades privadas asociativas	Universidades privadas societarias
Tiempo completo	14.2%	9.4%
Dedicación exclusiva	2.1%	1.1%
Tiempo parcial	83.7%	99.5%
Total	100%	100%

**Fuente:** SUNEDU, 2017

A partir de estos datos puede afirmar que la mayoría de los docentes se encuentran laborando a tiempo parcial, por lo que es probable que además de la labor universitaria se desempeñen en las profesiones que estudiaron. Esto tiene dos efectos inmediatos: asegura (hasta cierto punto) la actualidad de los conocimientos relacionados a la praxis de lo que se enseña, pero le deja al docente menos tiempo para dedicarse a la planeación de sus lecciones (Cuenca y Reátegui, 2016).

Lo anterior también influye en el desarrollo de la investigación dentro de las universidades, debido a los docentes a tiempo parcial raramente desarrollan trabajos de

investigación, debido a la inestabilidad de su vínculo laboral (Mori, 2014). La investigación es una de las razones de ser de la universidad, y la realidad del docente universitario peruano le impide en la mayoría de los casos desarrollar investigaciones que luego puedan ser indexadas apropiadamente.

**Tabla 5:**  
Distribución de docentes en universidades privadas, según grado académico

	Universidades privadas asociativas	Universidades privadas societarias
Doctor	26.1%	11.5%
Maestría	31%	31.1%
Bachiller	41.2%	56.5%
Sin grado	1.7%	0.9%
Total	100%	100%

**Fuente:** SUNEDU, 2017

Otro fenómeno que afecta directamente a los docentes es la exigencia de obtener el grado de magíster para seguir desempeñándose como tal, según se aprecia en la tabla anterior la mayoría de los docentes del ámbito educativo privado ostenta bachillerato. Si bien la remuneración que se recibe en el sector privado puede facilitar el acceso a una maestría, esto no significa que los docentes tengan tiempo para desarrollar una sin descuidar sus deberes con los estudiantes y sus universidades (Cuenca y Reátegui, 2016).

## 2.4 Definición de términos básicos

- **Comunicación:** Acto que involucra al menos un emisor y uno o más receptores, mediante el cual se busca transmitir información, con un objetivo determinado por parte del emisor y utilizando un canal determinado.
- **Comunicación organizacional:** Consiste en aquel intercambio de información que se realiza entre los miembros de una organización, tanto internamente como externamente. Esta comunicación debe trasladar diversos mensajes, en diversos sentidos, y debe ser clara, precisa, amigable de acuerdo con la cultura de la empresa.
- **Comunicación Ascendente:** Es la comunicación que se brinda desde los colaboradores hacia la alta dirección. Esta comunicación es importante cuando se desea transmitir ideas, comentarios, molestias, etc. a los superiores o supervisores.

- **Comunicación descendente:** Es la comunicación que se da de la alta dirección hacia los colaboradores. Esta comunicación es todo aquello que los jefes desean comunicar a su personal, visión, misión, objetivos, valores, feedback, nuevas disposiciones, etc.
- **Comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación es la que se da entre los miembros de una misma área o entre departamentos de la empresa.
- **Docente:** Profesional encargado de la formación de nuevos profesionales y técnicos en universidades e institutos. La nueva Ley Universitaria los obliga a tener al menos el grado de magister.
- **Motivación laboral:** La motivación laboral se trata de aquel empuje que los colaboradores de un determinado lugar tienen para efectuar sus labores, de una forma eficaz y eficiente. Cuando el personal se encuentra realmente motivado, la productividad de los mismos es mucho mejor, lo que beneficia a la empresa y a la persona misma, ya que se siente útil y apreciado por la empresa.
- **Motivación extrínseca:** Este tipo de motivación se trata de que los colaboradores están motivados en su centro laboral debido a factores externos a ellos, como por ejemplo sueldos, bonificaciones, seguridad, funciones, indicaciones, castigos etc.
- **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca es aquella se ocasiona que las personas realicen sus labores por una motivación que no proviene de factores externos, sino más bien internos: compromiso, honradez, determinación, seguridad, amor por la empresa, amor por el trabajo, etc.
- **Organización:** Sistema organizado y conformado por personas, con un objetivo en común, y que cuenta tanto con jerarquía como con reglas y normas. La pertenencia a una organización es voluntaria y su constitución está regida por las normas del país.

## 2.5 HIPÓTESIS

- **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

- **Hipótesis Nula.**

No existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

- **Hipótesis Específicas**

H1: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

H0: No existe relación significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

H2: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

H0: No existe relación significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

H3: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

H0: No existe relación significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

## **2.6 Variables (definición y operacionalización: dimensiones e indicadores)**

Este estudio toma en cuenta dos variables: comunicación organizacional y motivación laboral.

Gutierrez (2015) resalta que es importante estar motivados intrínsecamente, muchos centros laborales consideran que la mejor motivación es la recompensa económica, pero en la práctica se da una combinación entre la motivación “moral” y la motivación económica, siendo más importante la primera de ellas. La empresa debería crear el ambiente propicio para estimular las emociones que ayudan a auto motivarse y debe existir conciencia de que no todas las personas son iguales, por lo que las acciones dirigidas a mejorar el ambiente tendrán un toque personalizado.

Arbaiza (2009), por otro lado, explica algunos puntos a tomar en consideración para mantener un alto grado de motivación:

(...) valoración y reconocimiento de los éxitos, la celebración conjunta de éxitos, el reconocimiento y aceptación de los fracasos de propia responsabilidad, la aprobación de nuevas ideas, el fomento del trabajo en equipo, la disminución de la severidad antes innovaciones o cambios no exitosos, la aceptación del propio grado de responsabilidad, el mantenimiento de la organización bien informada y el sentimiento de pertenencia a la organización. (Arbaiza, 2009).

En este punto, se menciona a la organización bien informada, con lo cual se concluye que una organización con una comunicación organizacional fluida a nivel ascendente, descendente y horizontal ayuda a mantener un estímulo positivo de los docentes en relación con las actividades que realizan dentro de su trabajo, es decir, motivación óptima en los docentes.

### **V.1. Comunicación organizacional:**

Definición conceptual:

Según Fernández:

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y sus medios; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ellas se conocerán los problemas,

necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernández, 2000; citado por Castellano, Penso y Fernández, 2014).

De acuerdo con Diez (2011), existen estos tipos de comunicación, que son las dimensiones a utilizar:

- Comunicación Ascendente: La que se realiza desde los puestos más bajos hasta la alta dirección o superiores directos.
- Comunicación descendente: la que realiza la alta dirección para dejar mensajes a sus colaboradores.
- Comunicación Horizontal: la que se realiza entre las personas de un mismo departamento o entre departamentos.

## **V.2. Motivación laboral:**

Definición conceptual: Para Solf (1991), motivación laboral es el “grado de esfuerzo y continuidad que manifiesta un trabajador para la realización de su trabajo sin necesidad de presiones externas.”

- Motivación extrínseca: Cuando lo que hace que las personas realicen diversos tipos de tareas tengan cierto comportamiento gracias a fuerzas externas (que no vienen de él mismo) como salario, castigos, bonificaciones, etc.
- Motivación intrínseca: Cuando lo que hace que las personas realicen diversos tipos de tareas tengan cierto comportamiento gracias a fuerzas internas, es decir que nacen del mismo colaborador como compromiso, integridad, amor al trabajo, etc.

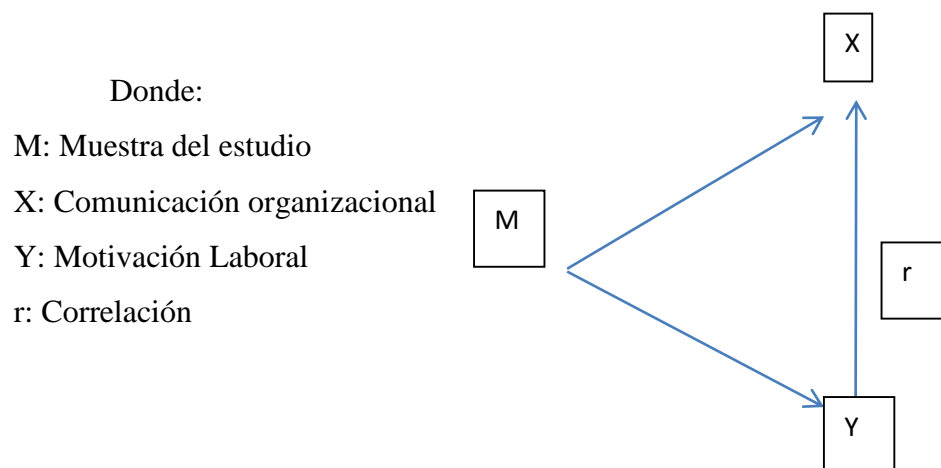
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

### 3.5 Tipo, método y diseño de la investigación

#### 3.5.1 Tipo de investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y descriptivo, debido a que no se busca influir en las variables, sino solamente medir la forma como se presenta es la realidad. Además, además de un alcance correlacional pues busca hallar la relación existente entre dos variables y determinar la fuerza de la misma, sin que eso signifique que una variable provoca a la otra (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Con este tipo de diseño se podrá encontrar la correlación entre las dos variables en estudio, para detallar las características de la correlación. Es útil para estudiar fenómenos que ocurren al mismo tiempo en determinada población, pero que no tienen relación de causalidad directa:



#### 3.5.1.1 Método

#### 3.5.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación fue no experimental y transeccional, debido a que no se busca influir en la forma cómo los fenómenos se presentan en la realidad, y se recolectan datos sobre los mismos en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).



### 3.5.2 Población y muestra

#### 3.5.2.1 Población

La población de estudio fueron los docentes de la facultad de comunicaciones de la UPP, localizada en Lima, los cuales son 80 docentes de ambos sexos y diferentes edades, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 6:**  
Distribución varones y mujeres

	<b>Frecuencia</b>
<b>Docentes varones</b>	56
<b>Docentes mujeres</b>	24
<b>TOTAL</b>	80

En cuanto a su relación contractual con la empresa, se distribuyen de la siguiente forma:

**Tabla 7:**  
Distribución por tiempo trabajo

	<b>Frecuencia</b>
<b>Docentes con cargo administrativo</b>	5
<b>Docentes a tiempo completo</b>	4
<b>Docentes a tiempo parcial</b>	71
<b>TOTAL</b>	80

Las edades de los docentes varían entre los 30 y 60 años, siendo en su mayoría docentes jóvenes, especializados en marketing, publicidad, periodismo y diseño. Varios de ellos ahora ya con estudios (o en proceso) de maestrías y/o doctorados en sus distintas especialidades, con el fin de ajustarse a las exigencias de la Ley Universitaria.

#### 3.5.2.2 Muestra

Debido al tamaño de la población, la muestra fue la totalidad de la misma.

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicaron dos encuestas, una para medir la comunicación organizacional y otra para medir la motivación laboral. Ambas fueron revisadas y la adaptación fue aprobada por el Profesor Luis Vicuña.

La comunicación organizacional será con el test de comunicación organizacional, adaptado del test de Portugal por Espinoza en 2005.

#### **Ficha Técnica**

Nombre del instrumento: Test de comunicación organizacional (Anexo 1)

Autor: Maritza Graciela Piedra Amaya de Florez (Adaptado de Test de Portugal)

Administración: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 10 minutos

Número de elementos: 15 items con escala de Likert

Significación: Determina la capacidad del individuo a la hora de comunicarse con sus compañeros, estableciendo niveles.

Dimensiones que evalúa:

**Comunicación organizacional:** Es la forma de intercambiar información dentro y fuera de la organización. Para fines de la investigación se tratará la comunicación organizacional dentro de la organización y presenta las siguientes dimensiones:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Confiabilidad y validez:

Según el estudio de Céspedes, desarrollado en Lima en 2017 y teniendo como muestra a 102 docentes de instituciones educativas públicas, la confiabilidad del instrumento es la siguiente:

**Tabla 8:**

Alfa de Cronbach

<b>N de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
15	.808

**Fuente:** Adaptado de Céspedes (2017)

Debido a que el valor obtenido en el alfa de Cronbach es superior a .800, se asume que el instrumento es válido para su aplicación con fines de investigación y desarrollo (Cronbach, 1951; citado por Campo – Arias y Oviedo).

La investigadora de la presente investigación desarrolló también un juicio de expertos, a fin de determinar la V de Aiken del Test de Comunicación Organizacional de Portugal, siendo los resultados los siguientes:

**Tabla 9:**

Juicio de experto

JUECES	INDICADORES	A	B	C	TOTAL	Proporción de Concordancia (P)
CRITERIOS						
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado	0.85	1	0.7	2.55	0.85
2. OBJETIVO	Está expresado en capacidades observables	0.95	1	0.7	2.65	0.88
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación	0.85	1	0.7	2.55	0.85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento	0.75	1	0.7	2.45	0.82
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación	0.95	1	0.7	2.65	0.88
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación	0.9	1	0.7	2.6	0.87
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento	0.9	1	0.7	2.6	0.87
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones	0.75	1	0.7	2.45	0.82
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	0.85	1	0.7	2.55	0.85
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable	0.9	1	0.7	2.6	0.87
<b>TOTAL</b>		0.87	1.00	0.70		8.55
					<b>P=</b>	<b>0.95</b>
<b>Es válido si P es <math>\geq</math> 0.60</b>						

Debido a que el valor obtenido en la V de Aiken del Test de Comunicación Organizacional de Portugal es superior a 0.60, se asume que el instrumento es válido para su aplicación con fines de investigación y desarrollo (Aiken, 2003; citado por Escobar – Perez y Cuervo – Martinez, 2008).

#### Características del instrumento:

El instrumento contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

Este instrumento está conformado por tres niveles de comunicación, las cuales son:

- Comunicación ascendente (1, 2, 3, 4, 5) ítems
- Comunicación descendente (6, 7, 8, 9, 10) ítems
- Comunicación horizontal (11, 12, 13, 14, 15) ítems

#### Administración del instrumento:

El instrumento puede ser aplicado de forma individual o colectiva, no existe un límite de tiempo, pero si se observa que se excede los 15 minutos, se debe orientar al participante o pedir al evaluado el motivo de retraso. Se efectúa esta consulta individual para asegurar la fidelidad de las respuestas de los evaluados, teniendo en cuenta que no se deben guiar las respuestas de los mismos de ninguna manera.

En primer lugar, se entrega el cuestionario, y se les da la siguiente consigna: “A continuación encontrará una lista de preguntas que le permitirá a usted reflexionar sobre la forma como su jefe y usted se comunican.

No hay respuesta buena ni mala, solo interesa la forma como usted siente y percibe la comunicación con su jefe.”

Luego, se detalla que debe marcar con una X:

4 = Siempre

3 = Ocasionalmente

2 = Pocas veces

1 = Nunca

#### Descripción de la calificación

El puntaje máximo obtenido en este test será de 60. Los rangos son:

- 45 a 60 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 30 a 44 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 29 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

- 20 a 25 = Alto (Adecuado)
- 15 a 19 = Medio
- 1 a 14 = Bajo

### **Ficha Técnica**

Nombre del instrumento: Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction)

Autor: Warr, Cook y Wall

Administración: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 7 minutos

Número de elementos: 16 items con escala de Likert

Significación: Escala independiente, determina el nivel de motivación que tiene cada individuo a raíz de cierto nivel de comunicación organizacional (lugar de trabajo)

Dimensiones que evalúa:

Motivación Laboral: se refiere al impulso que un individuo realiza ciertas actividades, para bien suyo o del lugar donde trabaja. Tiene las siguientes dimensiones:

- Extrínseca
- Intrínseca

Confiabilidad y validez:

Según el estudio de Boluarte, desarrollado en Lima en 2014 y teniendo como muestra a 88 trabajadores, la confiabilidad del instrumento es la siguiente:

**Tabla 10:**

Confiabilidad y validez

<b>N de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>16</b>	<b>.860</b>

Fuente: Adaptado de Céspedes (2017)

Debido a que el valor obtenido en el alfa de Cronbach es superior a .800, se asume que el instrumento es válido para su aplicación con fines de investigación y desarrollo (Cronbach, 1951; citado por Campo – Arias y Oviedo).

La investigadora de la presente investigación desarrolló también un juicio de expertos, a fin de determinar la V de Aiken de la Escala General de Satisfacción, siendo los resultados los siguientes:

**Tabla 11:**

Juicio de experto

JUECES	INDICADORES	A	B	C	TOTAL	Proporción de Concordancia (P)
CRITERIOS						
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado	0.85	1	0.7	2.55	0.85
2. OBJETIVO	Está expresado en capacidades observables	0.95	1	0.7	2.65	0.88
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación	0.85	1	0.7	2.55	0.85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento	0.75	1	0.7	2.45	0.82
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación	0.95	1	0.7	2.65	0.88
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación	0.9	1	0.7	2.6	0.87
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento	0.9	1	0.7	2.6	0.87
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones	0.75	1	0.7	2.45	0.82
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	0.85	1	0.7	2.55	0.85
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable	0.9	1	0.7	2.6	0.87
<b>TOTAL</b>		0.87	1.00	0.70		8.55
					<b>P=</b>	<b>0.95</b>
<b>Es válido si P es <math>\geq</math> 0.60</b>						

Debido a que el valor obtenido en la V de Aiken del Overall Job Satisfaction es superior a 0.60, se asume que el instrumento es válido para su aplicación con fines de investigación y desarrollo (Aiken, 2003; citado por Escobar – Perez y Cuervo – Martinez, 2008).

### Características:

El instrumento contiene 16 enunciados de los cuales 8 preguntas son enfocadas a la motivación intrínseca y 8 preguntas se enfocan a la motivación extrínseca.

Este instrumento está conformado por dos tipos de motivación, las cuales son:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 y 16).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

### Administración:

El instrumento puede ser aplicado de forma individual o colectiva, no existe un tiempo límite, se recomienda que puede ser de 15 minutos ya que cuenta con un lenguaje claro y concreto. Si se excede ese tiempo, se puede auxiliar al entrevistado por si tiene alguna duda con alguna pregunta.

Se entrega el cuestionario con la siguiente premisa: A continuación, encontrará preguntas referentes a su unidad conteste escribiendo una “x” debajo del cuadrado que mejor describa tu respuesta ahora.

No hay respuestas buenas ni malas, solo interesa tu respuesta franca y sincera.”

Luego se detalla que se debe escribir una X en la respuesta que más se acerque y le daremos pesos a las mismas.

6 = Muy satisfecho

5 = Insatisfecho

4 = Moderadamente insatisfecho

3 = Moderadamente satisfecho

2 = Satisfecho

1 = Muy satisfecho

#### Descripción de la calificación:

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

### **3.7 Descripción de Procedimientos de análisis de datos**

Se utilizó el programa SPSS, aplicándose los estadísticos de chi-cuadrado para hallar el grado de correlación entre las variables estudiadas.

### **3.8 Procedimiento de recolección de datos**

El investigador realizará la aplicación de los instrumentos consignados en el punto anterior, adjuntando el consentimiento informado para conocer por parte del investigador la naturaleza de la participación de los mismos y el compromiso de confidencialidad y protección de datos.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados en investigación cuantitativa

Primero se analizarán los resultados obtenidos a nivel descriptivo.

Al momento de analizar los resultados de la comunicación total, agrupando los puntajes según género, se observa que 32.1% de evaluados del género femenino indican que la comunicación organizacional tiene nivel bajo, mientras que solamente 14.3% indica que hay un nivel alto. Por otro lado, ningún evaluado de género masculino indica que haya comunicación organizacional baja, mientras que 55.8% de ellos indica que la comunicación organizacional tiene un nivel alto. Esta diferencia es interesante de observar, quizás la forma o los canales que se utilizan para comunicarse con el personal docente femenino no tienen la misma calidad que los canales usados con los trabajadores masculinos.

**Tabla 12:**

Comunicación organizacional total, según género

<b>Tabla de contingencia Género * Comunicación organizacional total</b>						
			Comunicación organizacional total			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Género	Femenino	Recuento	9	15	4	28
		% dentro de Género	32,1%	53,6%	14,3%	100,0%
	Masculino	Recuento	0	23	29	52
		% dentro de Género	0,0%	44,2%	55,8%	100,0%
Total		Recuento	9	38	33	80
		% dentro de Género	11,2%	47,5%	41,2%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Al analizar la motivación laboral según género, se observa un resultado semejante al anterior. 71.4% de los evaluados de género femenino tiene un nivel de motivación bajo, en comparación con el 34.6% de la muestra de género masculino. En cuanto al nivel alto de motivación, ninguna mujer lo presenta, mientras que 23.1% de hombres sí. Nuevamente, es un resultado que da señales de posibles tratos dispares según género dentro del espacio que se estudió.

**Tabla 13:**

Motivación laboral total, según género

**Tabla de contingencia Género \* Motivación laboral total**

		Motivación laboral total				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Género	Femenino	Recuento	20	8	0	28
		% dentro de Género	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%
	Masculino	Recuento	18	22	12	52
		% dentro de Género	34,6%	42,3%	23,1%	100,0%
Total		Recuento	38	30	12	80
		% dentro de Género	47,5%	37,5%	15,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Al analizar los niveles de comunicación organizacional, según años de servicio, se observa una tendencia a tener una mejor percepción conforme se trabaja más tiempo en la organización estudiada. Así, 23% de los docentes con menos de cinco años de servicio presenta un nivel “alto”, y el 100% de los docentes de cinco a nueve años, y de más de 10 años obtuvo el mismo resultado. 14.8% de los docentes con menos de cinco años de servicio consideran como “bajo”, lo cual podría indicar que aún no se han adaptado a la forma cómo se maneja la comunicación dentro de la empresa, razón por la cual no la perciben como la más adecuada.

**Tabla 14:**

Comunicación organizacional total, según tiempo de servicio

**Tabla de contingencia Tiempo de Servicio \* Comunicación organizacional total**

			Comunicación organizacional total			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Tiempo de Servicio	Menos de cinco años	Recuento	9	38	14	61
		% dentro de Tiempo de Servicio	14,8%	62,3%	23,0%	100,0%
	Entre cinco a nueve años	Recuento	0	0	14	14
		% dentro de Tiempo de Servicio	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Más de diez años	Recuento	0	0	5	5
		% dentro de Tiempo de Servicio	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	9	38	33	80
		% dentro de Tiempo de Servicio	11,2%	47,5%	41,2%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de la motivación laboral, al ser analizados según tiempo de servicio, arrojan un resultado semejante al anterior, con resultados mejorando conforme más tiempo de servicios tiene los docentes. 62.3% de los docentes de menos de cinco años de servicio obtuvieron un nivel bajo de motivación, mientras que 50% de los de entre cinco a nueve años

obtuvo un resultado medio o alto. Finalmente, 100% de los docentes de más de diez años de servicio presentó un nivel de motivación alto. Si bien los resultados son más dispersos que en la tabla anterior, se podría deducir que conforme el tiempo pasa, los docentes empiezan a desarrollar estrategias que los mantienen motivados en el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 15:**

Motivación laboral total, según tiempo de servicio

		Tabla de contingencia Tiempo de Servicio * Motivación laboral total				
		Motivación laboral total			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Tiempo de Servicio	Menos de cinco años	Recuento	38	23	0	61
		% dentro de Tiempo de Servicio	62,3%	37,7%	0,0%	100,0%
	Entre cinco a nueve años	Recuento	0	7	7	14
		% dentro de Tiempo de Servicio	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Más de diez años	Recuento	0	0	5	5
		% dentro de Tiempo de Servicio	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	38	30	12	80
		% dentro de Tiempo de Servicio	47,5%	37,5%	15,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Analizando los resultados de la comunicación organizacional según clase, se observa que la mayoría de los docentes de tiempo parcial, 53.5% de los casos, la percibe como media. Mientras que la totalidad de los docentes a tiempo completo, coordinadores y directores evaluados lo percibe como alto. Esto podría deberse a que la organización favorece a estos segmentos de sus trabajadores al momento de comunicarles anuncios o noticias, o que son ellos mismos quienes coordinan las tareas de comunicación.

**Tabla 16:**

Comunicación organizacional total, según clase

**Tabla de contingencia Clase \* Comunicación organizacional total**

Clase	Tiempo parcial	Recuento	Comunicación organizacional total			Total
			Bajo	Medio	Alto	
		9	38	24	71	
		% dentro de Clase	12,7%	53,5%	33,8%	100,0%
	Tiempo completo	0	0	7	7	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Coordinadores	0	0	1	1	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Directores	0	0	1	1	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		9	38	33	80	
		% dentro de Clase	11,2%	47,5%	41,2%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de la motivación laboral, según la clase de los evaluados, se distribuye con el 53.5% de los docentes de tiempo parcial presentando una motivación baja, en comparación con la totalidad de los docentes de tiempo completo, coordinadores y directores, quienes presentan un nivel de motivación alto. Aquí la diferencia en los resultados podría explicarse en las actividades que cada una de estas posiciones realiza. Cuanto más alto en la jerarquía, si bien hay más carga, también hay un mayor poder, lo cual estimularía positivamente a los trabajadores para cumplir con sus tareas.

**Tabla 17:**

Motivación laboral total, según clase

**Tabla de contingencia Clase \* Motivación laboral total**

Clase	Tiempo parcial	Recuento	Motivación laboral total			Total
			Bajo	Medio	Alto	
		38	30	3	71	
		% dentro de Clase	53,5%	42,3%	4,2%	100,0%
	Tiempo completo	0	0	7	7	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Coordinadores	0	0	1	1	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Directores	0	0	1	1	
		% dentro de Clase	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		38	30	12	80	
		% dentro de Clase	47,5%	37,5%	15,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora se procederá a resolver los objetivos de este estudio:

En relación con el objetivo “determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral”, se resolvió utilizar el estadístico de Rho de Spearman, obteniéndose el resultado de 0.809, lo cual indica que existe una relación fuerte y directa entre las variables analizadas. Es decir, niveles altos de motivación laboral se presentan al mismo tiempo que niveles altos de comunicación organizacional.

**Tabla 18:**

Correlación entre comunicación organizacional y motivación laboral

		<b>Correlaciones</b>		
			Comunicación n organizacional total	Motivación laboral total
Rho de Spearman	Comunicación organizacional total	Coeficiente de correlación	1,000	,809**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Motivación laboral total	Coeficiente de correlación	,809**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		80	80	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

En base a este resultado, se acepta la hipótesis general, que indica “Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”.

El primer objetivo específico indica “determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral”, para lo cual se resolvió utilizar el estadístico de Rho de Spearman, obteniéndose el resultado de 0.849, lo cual indica que existe una relación fuerte y directa entre las variables analizadas. Es decir que cuando los supervisores y jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados y establecen canales de comunicación para eso, éstos últimos tienen una mayor posibilidad de sentirse más motivados. Esto quiere decir que cuando hay un correcto flujo de información de los estamentos inferiores hacia los supervisores, los trabajadores se mantienen más motivados.

**Tabla 19:**

Correlación entre comunicación ascendente y motivación laboral

Correlaciones			Comunicación ascendente	Motivación laboral total
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	1,000	,849**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Motivación laboral total	Coefficiente de correlación	,849**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

En base a este resultado, se acepta la hipótesis alternativa H1, que indica “existe relación significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”.

El segundo objetivo específico indica “Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral”, para lo cual se resolvió utilizar el estadístico de Rho de Spearman, obteniéndose el resultado de 0.854, lo cual indica que existe una relación fuerte y directa entre las variables analizadas. Esto indica que cuando hay canales de comunicación adecuados de los jefes hacia los subordinados, estos últimos podrían sentirse más motivados para desarrollar sus tareas diarias.

**Tabla 20:**

Correlación entre comunicación descendente y motivación laboral

Correlaciones			Comunicación descendente	Motivación laboral total
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	1,000	,854**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Motivación laboral total	Coefficiente de correlación	,854**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

En base a este resultado, se acepta la hipótesis alternativa H2, que indica “existe relación significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”.

El tercer objetivo específico indica “determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral”, para lo cual se resolvió utilizar el estadístico de Rho de Spearman, obteniéndose el resultado de 0.840, lo cual indica que existe una relación fuerte y directa entre las variables analizadas. Es decir, un puntaje alto en la comunicación horizontal obtiene un puntaje alto, es probable observar el mismo comportamiento en el resultado de la motivación laboral. En otras palabras, si los trabajadores intercambian información de forma adecuada entre ellos y se comunican de forma regular, es probable que se sientan motivados para cumplir con sus responsabilidades.

**Tabla 21:**

Correlación entre comunicación horizontal y motivación laboral

		<b>Correlaciones</b>	
		Comunicación horizontal	Motivación laboral total
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	1,000	,840**
		Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	80
	Motivación laboral total	,840**	1,000
		Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	80

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

En base a este resultado, se acepta la hipótesis alternativa H3, que indica “existe relación significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”.

#### **4.2 Discusión de resultados.**

En cuanto al resultado principal de la presente investigación, se hace evidente que existe una relación positiva entre los resultados de comunicación organizacional y la motivación de los docentes evaluados. Este resultado es el semejante al hallado por Reyes (2017), Saboya (2016) y Tello y Sernaque (2013), quienes además investigaron en organizaciones educativas. Si bien los niveles de educación de los cuales están a cargo son diferentes, hay elementos en

común: la estructura jerárquica de la organización centrada en directores o coordinadores, con los profesores o docentes siendo quienes están a cargo de desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje a estudiantes, quienes a su vez son usuarios del servicio educativo y clientes de la organización. Sin embargo, el punto de coincidencia más importante entre las investigaciones antes mencionadas es la labor docente en sí y lo mucho que depende de la comunicación con el resto de la organización. Los planes de formación educativa requieren de constante coordinación entre los diferentes actores dentro de la organización, debido a que los errores en el proceso pueden ser percibidos por los estudiantes, afectando la imagen de la empresa.

De forma secundaria, aunque Alca (2018) no estudió las mismas variables, estudió el clima organizacional. Y analizando independientemente la correlación entre el componente “comunicación” con la motivación laboral, determinó que había relación entre ambas. Este hallazgo coincide con el de esta investigación, lo cual confirma nuevamente que la forma cómo la organización se comunique dentro de sí misma tiene cierto impacto en los niveles de motivación de los trabajadores.

Debido a la forma cómo se desarrollan los procesos de formación académica actualmente, se resalta la importancia de la responsabilidad que los docentes o profesores, la cual guarda relación también con la comunicación. Dicha relación fue hallada por Chihuahua (2017) en su investigación, y también se hizo evidente en esta investigación. Si bien la responsabilidad no se ha evaluado directamente, parte de los evaluados fueron de puestos de coordinación o, por su antigüedad, están a cargo de comisiones de trabajo. Fue justamente en este grupo de personas que se observaron los mejores resultados en cuanto a comunicación y motivación.

Al analizar los resultados según el tiempo de servicio de los trabajadores, se observa que la mayor parte de resultados altos de la motivación laboral se concentra en los docentes con mayor tiempo de servicio. Son precisamente esos docentes quienes tienen a su cargo la dirección de algunas comisiones dentro de la Facultad estudiada. Sin embargo, a diferencia de Robles (2018), quien descubrió que cuanto más tiempo llevaba laborando, menos motivado se sentía un docente, los docentes de la universidad parecen sentirse más motivados conforme más tiempo laboran en la Facultad.

Los resultados de motivación laboral y comunicación organizacional por género, no se perciben de la misma manera. En el caso del género femenino, en comparación con el masculino, ellas se sienten menos motivadas y perciben un nivel de comunicación organizacional más bajo. Esto podría explicarse por la tendencia de la sociedad y de las organizaciones nacionales a tener



actitudes machistas, provocando que las mujeres no se sientan valoradas en sus puestos de trabajo. Este ha sido un resultado encontrado, pero no es materia de investigación en el presente estudio.

Finalmente, en cuanto a la direccionalidad de la comunicación, los resultados de esta investigación coinciden con lo hallado por Céspedes (2017), quien también investigó la relación existente entre la comunicación horizontal, ascendente y descendente con la motivación laboral. Al igual que con esa investigación y esa población, existe correlación entre los elementos considerados en el análisis.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Según la variable tiempo, tanto la motivación laboral como la comunicación organizacional es más alta conforme tienen más tiempo laborando, probablemente porque ya se adecuaron en la forma de comunicarse y también porque las personas se motivan por ellas mismas.
- La comunicación organizacional se percibe como mejor para los PTC que para los profesores PTP. Lo mismo se percibe en la motivación laboral, en donde los PTP se sienten menos motivados, probablemente porque no tienen poder de decisión.
- Se comprueba el objetivo general: a mayor comunicación organizacional, mayor motivación laboral. Con ello se comprueba la hipótesis General, ya que veremos que existe una relación entre estas variables.
- Se comprueba el objetivo específico 1: donde a mejor comunicación ascendente mejor motivación, con ello se comprueba la H1, es decir, cuando hay un correcto flujo de información de los estamentos inferiores hacia los supervisores, los trabajadores se mantienen más motivados.
- Se comprueba el objetivo específico 2: donde a mejor comunicación descendente, mayor motivación laboral, con ello se comprueba la H2, es decir, cuando hay canales de comunicación adecuados de los jefes hacia los subordinados, estos últimos podrían sentirse más motivados para desarrollar sus tareas diarias.
- Se comprueba que, a mejor comunicación horizontal, mayor motivación laboral, comprobándose la H3, es decir, si los trabajadores intercambian información de forma adecuada entre ellos y se comunican de forma regular, es probable que se sientan motivados para cumplir con sus responsabilidades.

### **RECOMENDACIONES**

- Elaborar un estudio longitudinal que permita evaluar como ciertas variables (en este caso la comunicación organizacional y la motivación laboral) cambian a lo largo del tiempo que un colaborador está en la UPP.
- Desarrollar actividades orientadas a mejorar el nivel de motivación de los colaboradores (nuevos mecanismos de recompensas y distribución de trabajo, casilleros de sugerencias), especialmente en las mujeres, debido a que éste segmento de la población es el que tuvo

puntajes más bajos. Hoy en día hay muchos temas sensibles alrededor de la mujer y se podría aprovechar esa coyuntura para proponer temas de interés entre el personal femenino.

- Desarrollar un programa de inducción a detalle entre coordinador y docentes nuevos (comunicación descendente) para que puedan existir mejores canales de comunicación entre ellos y así se mejore también el nivel de motivación según los resultados obtenidos. Se indicó en el focus group que la inducción corre a cargo de cada docente y su inmediato superior, unificar el proceso podría ayudar a mejorar el grado de identificación de los docentes con la universidad.
- Trabajar empoderamiento (capacidad de tomar decisiones propias y decidir sobre la forma de desarrollar las tareas propias) con los docentes a tiempo parcial, debido a que es una población bastante grande que debe mejorar su apreciación respecto a las variables estudiadas. Dicho empoderamiento podría lograrse mediante una mejor distribución de tareas y corrigiendo la forma cómo se transmite la información dentro de la organización.
- Se recomienda para un siguiente estudio, analizar la motivación laboral y comunicación organizacional en cuanto al género, debido a los resultados obtenidos en la encuesta realizada.
- Trabajar mayores actividades de confraternidad para consolidar al equipo y mantener una buena comunicación horizontal. Esto también favorecería una comunicación ascendente mejor entre docentes y coordinadores, así conocerse más y poder mejorar la comunicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*. 62: 335–343.
- Aguilar, D. (2013) *Investigación de la Satisfacción de Necesidades y su Impacto en las ventas de las Pizzerías American pizza y Donatelo´s pizza de la ciudad de Retalhuleu*. Tesis para obtener el grado de Licenciada de Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Aguilar A., M. y Morales S., M. (2015) Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Revista de Psicología de la Universidad César Vallejo*, vol. 9, núm 1.
- Alca, E. (2018) *El Clima Organizacional y su relación con la Motivación Laboral del personal docente y administrativo de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho y El Agustino, Lima, 2018*. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Añez, S. (2006) Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los docentes universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG 2006*. Vol. 4, n°1 pp. 102 – 126.
- Boada, J., Vallejo, R., Agulló, E. (2004) El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema* 2004. Vol. 16, n° 1 pp. 125-131.
- Boluarte, A. (2014) Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Heredia*, núm. 25, pp. 80 – 84.
- Borderia, E., Laguna, A. y Martínez, F. (1996) *Historia de la Comunicación Social. Voces, Registros y Conciencias*. Editorial: Borderia Ortiz. Madrid, España.
- Bustamante, E. (2013) El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*. Vol. 3, n° 1, pp. 35-49, 2013.
- Campo – Arias, A. y Oviedo, H. C. (2008) Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Salud Pública*, vol. 10, núm. 5, pp. 831 – 839.

- Céspedes C., F. J. (2017) *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017*. Tesis para acceder al título profesional de psicólogo. Lima: Universidad César Vallejo.
- Chihuahua B., K. K. (2017) *Comunicación interna y clima organizacional de trabajadores en una institución pública privada de Villa el Salvador*. Tesis presentada para acceder al título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Lima: Universidad César Vallejo.
- Cook, M. (2000) *Coaching Efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Editorial Mc Graw Hill. Bogota D.C., Colombia.
- Cuba, T. (2000). *Introducción a la psicología*. Fondo Editorial Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú.
- Cuenca, R y Reátegui (2016) *La (incumplida) promesa universitaria en el Perú*. Lima: IEP.
- Del Águila, W. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Fondo Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. (1ª ed). Editorial: Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Escobar – Perez, J. y Cuervo – Martinez, A. (2008) Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances de Medición*, núm. 5, pp. 27-36.
- Fernandez C., C. y Galguera G., L. (2008) *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. (3ra edición). Editorial Mc Graw Hill. México.
- García, J. (1998) *La comunicación interna*. Editorial Díaz de los Santos.
- Gómez, M. (2012), *Auditoría de comunicación en las organizaciones*. Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad Santiago de Compostela Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Gutierrez, A. (2015) *Influencia de los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del Distrito de Lambayeque 2015*.

Tesis para obtener el grado de Licenciado. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Jiménez C., C. C. (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Tesis presentada para acceder al título de Magíster en Psicología. Colombia: Universidad Católica de Colombia.

Guevara, E. (2008), *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Universidad de Málaga, Universidad Liceo Cervantino (México), Universidad de Guanauato.

López, J. (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 8, Nº 15, Lima, Julio 2005).

Mejía, J. (2018) El proceso de la educación superior en el Perú. La descolonialidad del saber universitario. *Cinta Moebio*, núm. 61, pp. 56-71.

Montero A., M. y Rodríguez V., D. del C. (2014) *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Tesis presentada para optar al grado académico de Magíster en Gestión Educativa. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Montoya, L (2009) *Desarrollo universitario y modernización en el Perú*, pp. 135-159. En: J. Ríos. *La universidad en el Perú: historia presente y futuro*. Lima: ANR.

Mori, J. (2014) Mirando el bosque en su conjunto. La endogamia académica y la renovación docente en las universidades públicas. *Blanco y negro. Revista digital sobre docencia universitaria*, vol. 5, núm 12.

Naranjo, J., Martinez, D., Del Sol, C. y Rosabal, E. (2010) *Acciones Comunicativas para fortalecer la Comunicación Interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia*. La Habana: Universidad Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.

Olvera, Y. (2013). *Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani Obras y*

*Proyectos*. Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas.

Pesantes, S. y Guapacaza, D. (2012) *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca*. Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial. Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.

Reyes, M. (2017) *El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E. Pedro del Castillo Ríos – ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015*". Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa. Lima: Universidad César Vallejo.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Editorial Pearson. México.

Robbins, S. y Curter, M. (2005) *Administración* (8va ed.). Editorial Pearson. México.

Robles G., I. M. (2018) *Desgaste profesional y la motivación laboral en los docentes de la Institución educativa Parroquial Fe y Alegría N° 23, Villa María del Triunfo*. Tesis para acceder al grado de Maestra en Administración de la Educación. Lima: Universidad César Vallejo.

Rodríguez V., F. (2018) Nivel de motivación del personal docente de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta. *Portafolio de Investigación*, núm. 14, pp. 26 – 48.

Saboya N., M. V. (2016) *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín*. Tesis presentada para acceder al título profesional de Licenciada en Administración. Lima: Universidad César Vallejo.

Solf Z., A. (2006) Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y tesón. *Revista Persona*. (9).p.111-126. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.

Solf Z., A. (enero – marzo de 1991). Diagnóstico Integral de la Motivación Laboral. *Psicología Actual*. IV,9, p.3. Lima: Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Spencer, H. (2010) *Principios de Sociología*. Nabu Press.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2017) *Informe bienal sobre la realidad universitaria*. Lima: SUNEDU.
- Taylor, J. (2011). *La comunicación en el trabajo*. (1ª ed). Editorial Gedisa S.A. España.
- Tello M., G. E. y Sernaque V., Y. M. (2013) *Análisis de la comunicación Interna en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 02 de San Martín de Porres*. Informe de tesis. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Vásquez E., P. (2010) *Lenguaje y Comunicación*. (1ra Ed.) Editorial Gráfica Gutierrez. Lima, Perú.
- Veliz M., M. Y. (2017) *La motivación como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) – Sede Carabobo*. Tesis presentada para acceder al grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Wills-Espinoza., N., Cevallos I., M. I., Sadi, G. y Ancín A., I. (2017) La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, vol. 6, núm. 1, pp. 133 – 160.
- Zavariz, A. (2010) *La Comunicación Gubernamental en los Ayuntamientos de Veracruz, Periodo 2008 – 2010*). Tesis para obtener el grado de Doctor en Gobierno y Administración Pública. Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente.



## Referencias electrónicas

- Aguilera, J. (2010). 5 tendencias claves en la comunicación organizacional y relaciones públicas para el 2010. *Revista DIRCOM*. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/relacione-publicas/220-las-5-tendencias-clave-en-comunicacion-organizacional-y-rrpp-para-el-2010.html>.
- Arbaiza, L. (2009). *¿Cómo motivamos en el retail?* Recuperado 08 de febrero de 2015, a partir de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-motivamos-en-el-retail>
- Castellano L., Penso M., Fernández K. (2014) Flujo comunicacional y satisfacción de los trabajadores administrativos en la Universidad del Zulia. *Revista Omnia*, vol. 20, núm. 3, pp. 106 - 120. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73737091008.pdf>
- Contreras, H. (2015) Comunicación Organizacional. Revista RRPPnet. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado de: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional – Universidad Autónoma de Barcelona. (2013) *Hablamos de Comunicación Interna con el Dr. Joan Costa*. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=hK3\\_i2Y7l\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=hK3_i2Y7l_o)
- Ortiz, C. (25 de junio del 2019) *Ciencias de la Comunicación: todo que debes saber para estudiar esta carrera universitaria*. Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/educacion/1065527-ciencias-de-la-comunicacion-carrera-universitaria-por-que-estudiar-costos-inversion/>
- Durantez, P. (2014). *El community manager como nueva tendencia en la comunicación organizacional desde el punto de vista de dos asociaciones profesionales: Dircom y AERCO - PSM*. En Foro2014. Recuperado de <http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/19.-Dur%C3%A1ntez-Stolle.pdf>
- Ministerio de Educación (2014) *Ley N° 30220*. – Perú. 3 de julio del 2014.
- Lorenzana, L (2015) La motivación intrínseca y la motivación extrínseca. *Revista Psicología motivacional*. Consultado el 10 de octubre de 2018 en <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>

Ortiz C., (2019) *Ciencias de la Comunicación: todo que debes saber para estudiar esta carrera universitaria.* Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/educacion/1065527-ciencias-de-la-comunicacion-carrera-universitaria-por-que-estudiar-costos-inversion/>

Universidad Manuel Beltrán (s. f.) *El rol del gerente moderno.* Recuperado de [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_IV\\_Rol\\_Gerente\\_Moderno.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_IV_Rol_Gerente_Moderno.pdf)

Valle, M. (abril-mayo 2003) La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra.* Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

# ANEXOS

## Anexo 1. Declaración de Autenticidad



Universidad  
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

#### DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

PIEDRA AMAYA MARITZA GRACIELA

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

MAESTRIA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RRHH

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Comunicación Organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

  
Firma del graduando

12.10.2020  
Fecha

Anexo 2. Autorización de Consentimiento para realizar la investigación



Universidad  
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

**AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA  
INVESTIGACIÓN**

**DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA  
DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Piedra Amaya Yaritza Graciela

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría de Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Universidad Tecnológica del Perú	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI NO
---	---	----------

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Cuerrero Torres Alejandro Roger	Cargo del Jefe/Responsable del área: Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 315-9600 (2264)	Correo electrónico de la empresa: acuerrero@utp.edu.pe
--	---



Firma

29/08/19  
Fecha

Anexo 3. Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN
<p><b>Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada</b></p>	<p><b>General</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?</p> <p><b>Específica</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana? ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana? ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana?</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.</p> <p><b>Específica</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana. Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana. Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana.</p>	<p>En la UPP existen diversas iniciativas que darían un valor agregado al trabajo realizado en pro de la educación y que los docentes desean ejercer, sin embargo, la falta de comunicación organizacional afecta la motivación laboral entre los docentes, los cuales no sienten la suficiente confianza para entablar una relación personal/laboral con sus coordinadores, debido a que ellos se mantienen alejados y no fomentan las reuniones para poder escuchar mejoras, las cuales se ven opacadas por una falta de comunicación por parte de los coordinadores hacia los docentes y viceversa. Entonces se hace necesario investigar la comunicación organizacional dentro de la UPP, así como la forma como relaciona con la motivación, a fin de mejorar dichos elementos. Es importante conocer que, en cualquier entidad privada o pública, el personal debe encontrarse realmente motivado para realizar nuevos trabajos, se realicen innovaciones, etc. pero sin una buena comunicación entre todo el personal, esto no es posible, y esto se demuestra en el día a día de los docentes de la UPP.</p>

HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	PROCESAMIENTO DE DATOS
<p><b>General</b> Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Nula:</b> No existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Específica</b> Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Nula:</b> No existe una relación significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Específica</b> Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p>	<p><b>Variable 1: Comunicación organizacional</b> Variable cualitativa, nominal, correlativa.</p> <p><b>Variable 2: Motivación laboral</b> Variable cualitativa, nominal, correlativa.</p> <p><b>DISEÑO</b> La investigación será de tipo aplica aplicada porque se utilizará conocimientos previos para aplicarlos en las afirmaciones aca mencionadas. El tipo de investigación será descriptivo correlacional ya que se determinará la relación entre las variables señaladas y el diseño será transversal porque se está realizando en un determinado periodo de tiempo.</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> Conformada por los docentes de la Facultad de Comunicaciones de la UPP – 80 docentes.</p> <p><b>MUESTRA</b> La muestra será la misma debido a que la población no es muy grande.</p>	<p>Se utilizarán los estadísticos de chi-cuadrado para hallar el grado de correlación entre las variables estudiadas.</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del Test de Portugal.</li> <li>• Cuestionario de Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall, integrado por 16 preguntas.</li> </ul>

<p><b>Nula:</b> No existe una relación significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Específica</b> Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p> <p><b>Nula:</b> No existe una relación significativa entre la comunicación organizacional dimensión horizontal y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.</p>			
---	--	--	--

+

#### Anexo 4. Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> <b>Variable cualitativa nominal correlativa</b>	Fernandez (1999), Comunicación Organizacional y Teoría de la Información. "...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".	Se medirá mediante la técnica de Likert.	Estlo	<b>Ascendente:</b> Fernandez, C. y Galguera G.(2008) "Se establece a partir de los puestos mas bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección mas altos" <b>Descendente:</b> Fernandez, C. y Galguera G.(2008) "Se establece a partir de los niveles mas altos de una organización y se dirige hacia los puestos mas bajos." <b>Horizontal:</b> Diez (2011) nos dice que la importancia de este tipo de comunicación es facilitar el funcionamiento de la organización mediante una comunicación bidireccional: entre miembros del mismo departamento, entre departamentos o entre personal de línea y/o staff.
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b> <b>Variable cualitativa nominal correlativa</b>	Solf,A. (1991), Diagnóstico Integral de la Motivación Laboral. "Grado de esfuerzo y continuidad que manifiesta un trabajador para la realización de su trabajo sin necesidad de presiones externas."	Se medirá mediante la técnica de Likert.	<b>Intrínseca:</b> Se indica de la identificación de las personas con su trabajo, lo vive como si fuera parte de él afectándolo de forma positiva o negativa. <b>Extrínseca:</b> es cuando un trabajador puede cumplir con labores solo por exigencias de su supervisor mas no por él mismo.	<b>Confianza:</b> Grado en que las personas se entregan a si mismas con total transparencia y sin temores. <b>Deseo de superación:</b> Grado en que las personas desean sobresalir por si mismas, logrando un mejor estado de ánimo, estatus, etc. <b>Entusiasmo:</b> Ánimo, alegría por lo que se hace o se desea lograr. Expectativas personales: Lo que se espera lograr a nivel de cada uno, generalmente debería ir acorde con la empresa donde nos encontramos. <b>Dinero:</b> Pago o salario que se le realiza a las personas por un trabajo realizado. <b>Seguridad:</b> Situación de estabilidad dentro de la empresa. <b>Ambiente laboral:</b> Infraestructura, locación de servicio. <b>Material:</b> Implementos de trabajo para sus labores diarias.



Anexo 5: Test de comunicación organizacional

Adaptado de: Test de Portugal.

Por: Maritza G. Piedra Amaya de Florez

Marcar con en “X” según corresponda:

**Género:** F M      **Estado Civil:** Soltero Casado Viudo Divorciado

**Antigüedad (tiempo de servicio):** \_\_\_\_\_ años / meses

**Categoría:** Auxiliar Asociado Principal

**Clase:** Por horas Medio Tiempo Tiempo Completo Dedicación estable

**Condición:** Contratado Nombrado

A continuación encontrará una lista de preguntas que le permitirá a usted reflexionar sobre la forma como su jefe y usted se comunican.

No hay respuesta buena ni mala, solo interesa la forma como usted siente y percibe la comunicación con su jefe.

Para contestar solo escriba una “X” en el casillero que mejor describa a su respuesta teniendo en cuenta la siguiente clave:

NUNCA      POCAS VECES      OCASIONALMENTE      SIEMPRE

N.	PREGUNTAS	NUNCA	POCAS VECES	OCASIO NALMENTE	SIEMPR
1	¿Cuándo se comunica con su jefe le presta atención?				
2	¿Los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?				
3	¿Puede comunicarse con sus supervisores abiertamente para discutir problemas del trabajo?				

4	¿Puede Ud. Hablar con sus superiores y despejar dudas sobre la retroalimentación que recibieron?				
5	¿Tiene confianza con el jefe para poder hablar de sus problemas personales?				
6	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre su trabajo?				
7	¿Recibe la información necesaria para poder realizar eficazmente su trabajo?				
8	¿Su jefe se comunica con Ud. De una forma efectiva y fácil de entender?				
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?				
10	¿Su jefe le proporciona de manera oportuna la información?				
11	¿Se utiliza un lenguaje coloquial y respetuoso cuando se comunican entre compañeros?				
12	¿Hay disposición para comunicar los detalles para la solución de tareas y problemas en el equipo de trabajo?				
13	¿Se ponen de acuerdo para la solución de tareas y problemas?				
14	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel se realiza de manera abierta?				
15	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6: Cuestionario de: escala de satisfacción

(Traduc. de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall )

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará preguntas referentes a su unidad conteste escribiendo una “x” debajo del cuadrado que mejor describa tu respuesta ahora.

No hay respuestas buenas ni malas, solo interesa tu respuesta franca y sincera.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1.- Cómo te sientes con las condiciones físicas del lugar donde trabajas.						
2.- Cómo te sientes con la libertad para elegir tu propio método de trabajo.						
3.- Con tus compañeros de trabajo te encuentras...						
4.- Cómo te sientes con el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho						
5.- Cómo te sientes con tu superior inmediato						
6.- Cómo te sientes con las responsabilidades que se te han asignado						
7.- Con tu sueldo te encuentras...						
8.- Con la posibilidad de utilizar tus capacidades, te sientes...						
9.- La relación entre tus superiores y compañeros de trabajo, te resulta...						
10.- Con tus posibilidades de ascenso te sientes						
11.- Cómo te sientes con el modo en que tu institución está gestionada						

12.- La atención que se presta a las sugerencias que haces						
13.- Con tus horarios de trabajo te sientes...						
14.- La variedad de tareas que realizas en tu trabajo, te hace sentir...						
15.- Cómo te sientes con la estabilidad laboral.						
16.- Con tu productividad en el trabajo, te sientes...						

¡Gracias por su participación!

### Anexo 8: Cronograma de acciones

	2020				2021													
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Elaboración de ideas	■	■	■															
Búsqueda de información			■	■	■													
Elaboración de proyecto de investigación					■	■												
Pres. Proy. Preliminar							■											
Mod. Proyecto								■										
Aprobación del proyecto								■	■									
Ejecución del proyecto										■								
Aplicación de instrumentos											■	■						
Evaluación. Des. Proyectos													■	■				
Análisis de la información														■	■			
Pres. Informe final															■			
Revisión de los jurados															■	■		
Sustentación																	■	
Publicación Investigación.																		■