

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

“LA COMUNICACIÓN INTERNA
ORGANIZACIONAL EN EL TRABAJO REMOTO:
UN ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR EN TIEMPOS DE
PANDEMIA”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración y Marketing

Forma: Artículo científico

Autor:

Kaira Melisa Ticona Huanca

Asesor:

Mg. Franklin Cordova Buiza

<https://orcid.org/0000-0002-7623-7472>

Lima - Perú

2024

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	SUSAN MADELEINE SILVERA ARCOS
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	LUIGI VATSLAV CABOS VILLA
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	FRANKLIN CORDOVA BUIZA
	Nombre y Apellidos

INFORME DE SIMILITUD

“La comunicación interna organizacional en el trabajo remoto: un análisis de las entidades de educación superior en tiempos de pandemia

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

ibima.org

Fuente de Internet

8%

2

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

1%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

laley.pe

Fuente de Internet

1%

5

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

6

revista.profesionaldelainformacion.com

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

1%

DEDICATORIA

A mis padres que son mi mayor motivo para levantarme cada vez que me quiero rendir, que me impulsan con tan solo mirarlos a seguir avanzando y mejorando cada día, sé que será poco comparado al esfuerzo que ustedes han hecho, pero no voy a parar hasta poder retribuirles lo que han hecho por mí. Lo que más anhelo es poder verlos cómodos, felices y disfrutando de la vida, espero la vida me brinde tiempo para poder darles lo que merecen. Son lo más importante en mi vida, esto y todos mis logros a futuro son para ustedes, los amo mucho. Y para mi querido papá, sé que estoy cumpliendo lo que tanto hemos deseado compañero, solo espero puedas estar feliz con esta humilde servidora que te toco como hija, esto recién empieza.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a mi familia, por el apoyo y motivación que me han dado en cada decisión que tomo, y por confiar en mí desde un inicio cuando escogí mi querida carrera. Agradecer a mis dos profesores que me acompañaron en este arduo trabajo de investigación, sin su orientación no hubiera podido llegar hasta este punto, fue un placer poder compartir todo este tiempo con grandes investigadores y gracias por compartirme un poco de la gran experiencia que traen consigo. Agradecer a las personas que estuvieron a mi lado durante este tiempo, amistades y compañeros, su compañía y apoyo me salvaron muchas veces de un abismo mental, deseo les vaya muy bien en todo.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	16
CAPÍTULO III: RESULTADOS	18
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	38
REFERENCIAS	43

Índice de Tablas

TABLA 1. Comunicación y adecuada capacidad de negociación entre las autoridades universitarias y los docentes.	19
TABLA 2. Apertura al diálogo entre autoridades universitarias y los docentes.	20
TABLA 3. Explicación de funciones laborales, creación de identidad entre los colaboradores y la identificación adecuada del momento para conversar con los docentes, por parte de la universidad.	21
TABLA 4. La relación oportuna entre las autoridades universitarias con los docentes y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.	22
TABLA 5. Existencia de una correcta comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes durante sus reuniones virtuales.	22
TABLA 6. Presencia de honestidad, responsabilidad y puntualidad en las autoridades universitarias.	23
TABLA 7. Presencia de honestidad, responsabilidad y puntualidad en los docentes.	24
TABLA 8. Resultados respecto a si la universidad brinda herramientas virtuales, motivación, soluciones a los problemas técnicos, capacitaciones y valoración del trabajo de los docentes.	25
TABLA 9. Muestra si las autoridades universitarias realizan una evaluación y seguimiento de las labores de los docentes, así como la inclusión de sus opiniones en la toma de decisiones.	26
TABLA 10. La efectividad de la comunicación mediante mail, la existencia de oportunidad para exponer sus ideas y la cohesión de grupos para la realización del trabajo.	27
TABLA 11. Respecto a la realización de evaluaciones sobre el desempeño de los docentes y sobre el programa de seguimiento para el cumplimiento de las clases virtuales por parte de las autoridades universitarias.	28

TABLA 12. Respecto a si el correo electrónico es una forma efectiva de comunicación y si sus opiniones son tomadas en consideración en la toma de decisiones.	29
TABLA 13. Respecto a si las autoridades universitarias les brindan oportunidades para compartir sus conocimientos y si hay una adecuada cohesión de grupos para la realización del trabajo.	30
TABLA 14. Respecto a si las autoridades universitarias resuelven los problemas de la forma más adecuada, reconocen los logros de los docentes y les dan la razón cuando la tienen.	31
TABLA 15. Respecto a si los docentes reconocen cuando la universidad actúa de manera correcta, felicitan los logros de sus colegas y resuelven sus problemas de forma adecuada.	32

RESUMEN

La pandemia obligó a las universidades a cambiar de la modalidad presencial a la virtual, modificando la forma en que se gestiona la docencia y la coordinación en las instituciones educativas. La organización de la comunicación en las universidades es fundamental para que los docentes puedan interactuar, conversar y obtener la información adecuada para transferir información a los estudiantes. El objetivo de este estudio es determinar las características de la comunicación organizacional a través del trabajo a distancia en instituciones de educación superior públicas y privadas en tiempos de la pandemia Covid 19. La metodología utilizada fue descriptiva, mixta, transversal y no experimental, la técnica utilizada fue la encuesta y la entrevista en profundidad. Los resultados mostraron que la comunicación interna organizacional tuvo suficiente poder de negociación, estableció buenas relaciones laborales y fue oportuna; por otro lado, hubo poco diálogo entre docentes y autoridades, disminución de la comunicación real y falta de aprendizaje virtual y uso de herramientas digitales, falta de capacitación, poca evaluación del desempeño, poca consideración de opiniones y pocos conocimientos para resolver problemas de manera efectiva. Se concluye que las universidades deben implementar herramientas efectivas para mejorar la comunicación y mantener una perfecta cooperación entre el personal docente y administrativo para que los docentes puedan desempeñarse mejor y alcanzar sus objetivos.

PALABRAS CLAVES: Virtualidad, Universidades, Docentes, Covid 19, Perú.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La comunicación interna organizacional se define como la comunicación dirigida al colaborador de la organización y su eficacia es un factor vital para el logro de los objetivos. Gómez y Benito (2014) comentan que ésta puede lograr importantes cambios en la cultura de trabajo en las empresas, como determinar identificadores apropiados a su razón de ser, definir claramente su misión y visión empresarial, que sus públicos logren mayor compromiso de su personal e interrelaciones adecuadas con sus públicos y entornos; todo en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

La pandemia convirtió al trabajo remoto en un masivo experimento social y laboral a nivel internacional, en el cual, más del 50% de la población activa puede trabajar de manera remota, y un 80% de trabajadores remotos lo hacen desde sus casas, según un estudio realizado por la empresa Buffer (Suárez, 2020). En octubre del 2020 se tiene un cuarto de millón de peruanos trabajando bajo la modalidad del trabajo remoto (El Peruano, 2020).

Según, la encuesta realizada por Novella et al. (2019) denominada “Encuesta de habilidades en el trabajo 2017-2018: causas y consecuencias de las brechas de habilidades en el Perú”, patrocinada por el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], el 89% de los trabajadores consideran importante la educación permanente y competente en su organización. En cuanto a la importancia de nuevas tecnologías en las empresas, el 57% de la muestra resalta el servicio avanzado en redes y el 43% a la inteligencia artificial. Por otro lado, en la encuesta de “Habilidades blandas en el Perú: situaciones y oportunidades”, el 62% considera que la comunicación es muy importante dentro de una organización, el 86% participantes declaran que la comunicación es muy importante (ISIL, 2018).

Según un reporte de la UNESCO (2020) debido al estado de emergencia, 185 países se vieron obligados a cerrar temporalmente las entidades educativas para contrarrestar la propagación del coronavirus. Muchas de estas entidades han tenido que adaptar a sus docentes a trabajar de manera remota para poder continuar con la enseñanza en universidades y colegios. Gallegos (2020) explica que los trabajadores han tenido que adaptar sus hogares a la modalidad de trabajo remoto, comprar equipos tecnológicos, pagar un mejor servicio de internet y subvencionar el alza de sus recibos de luz y agua. El trabajo remoto cuenta con algunas desventajas como trabajadores distanciados de sus oficinas, equipos de trabajo, jefes, directivos; lo cual genera en muchos casos la mala comunicación y distanciamiento. De allí que la investigación tiene como problema general responder a la pregunta ¿Cómo se realiza la comunicación interna organizacional en el trabajo remoto en entidades de educación superior en tiempos de pandemia por el COVID-19?

Diversas teorías ayudan a entender el tema de estudio, la comunicación interna es un conjunto de mensajes y acciones realizadas consciente y voluntariamente para relacionarse de buena manera entre los miembros de la organización, a través del uso de medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para lograr los objetivos organizacionales (Andrade, 2005; Capriotti, 2009). La comunicación organizacional puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a las nuevas necesidades de los mercados internos y externos. Además, contribuye en la gestión empresarial para alcanzar los objetivos trazados con todos los públicos, como también, promover el desarrollo empresarial para articular las acciones de cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa (Gómez y Benito, 2014; Pineda, 2020). La comunicación interna estudia 7 dimensiones: esencial (sinceridad, apertura al diálogo, capacidad de negociación); operativa (oportunidad,

capacidad de relación); estratégica (contacto físico, amabilidad, escucha); valorativa (honestidad, responsabilidad, puntualidad); motivacional (motivación, capacitación); de aprendizaje (defensa de intereses, valoración del trabajo, consideración de la opinión); y de inteligencia motivacional (resolución de problemas, reconocimiento de logros) (Formanchuk, 2010).

El trabajo remoto en Perú contemplado en el Decreto de Urgencia No 026-2020, debido al estado de emergencia causado por el COVID-19 [Perú, Presidencia de la República, 2020, Decreto Supremo No. 010-2020-TR] se realiza con los servicios brindados de un trabajador mediante equipos informáticos, de telecomunicaciones y análogos (internet, telefonía u otros), como también otro medio que permita realizar el trabajo laboral; que se encuentre físicamente en su domicilio o en el lugar de aislamiento domiciliario (Presidencia de la República, 2020). El trabajador remoto continúa obteniendo beneficios como remuneraciones, la naturaleza del vínculo laboral y entre otros, excepto las relacionadas al asistir al centro de trabajo como movilidad y alimentación. Además, se estableció que el trabajo remoto era obligatorio para el grupo de riesgo por edad y factores clínicos fijados en el documento técnico aprobado por Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA, en caso no sea realizada, el empleador debe recibir una licencia con goce de haber (Puntriano, 2020).

En el trabajo remoto se encuentran ventajas como: flexibilidad horaria, mayor autonomía y responsabilidad, comodidad, reducción de costos, eliminación de tiempos en transportarse; también desventajas como ausencia de clima laboral, aislamiento social, falta de inspiración, costos operativos a cargo del trabajador, menores oportunidades de carrera, precarización laboral (Cardozo y Bulcourf, 2020). El trabajador muchas veces rechaza el trabajo remoto por aspectos sociales (reducida visibilidad frente a sus compañeros presenciales), organizacionales (estar presente en el lugar de trabajo para desempeñarse),

tecnológicos, financieros y personales; que no le benefician (Mohalik et al., 2019). A su vez, esta nueva modalidad ha traído consigo la creación de nuevos liderazgos, entre ellos el liderazgo digital que consiste en dirigir las interacciones del personal mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación (Cordova et al., 2022).

Existen diversos antecedentes sobre la comunicación interna organización y el trabajo remoto. Tapia (2020) desarrolló una investigación sobre el trabajo remoto en procesos no urgentes a consecuencia del brote de coronavirus (COVID-19) en el Perú y se basa en la búsqueda de la modernización de la administración de justicia y el despacho judicial debido a la pandemia, de esta manera, buscan brindar soluciones para la continuidad de tramitación de procesos no urgentes con la finalidad de implementar el trabajo remoto para la descarga procesal. Valenzuela et al. (2020) analizan cómo se relaciona la comunicación organizacional interna con la satisfacción de los empleados y sus superiores de la empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila (en la era de la tecnología), con ello, lograr que los trabajadores alcancen los objetivos de la empresa. Por otro lado, Bedoya (2017) basó su investigación en la comunicación interna en instituciones educativas a través de una herramienta de diagnóstico, de esta manera, mostrar cómo se comunican internamente los docentes, directivos y administrativos debido a que ellos son responsables del desarrollo y transformación de la institución.

Fardoun et al. (2020) realizaron un estudio exploratorio basándose en las principales dificultades de las instituciones educativas en Iberoamérica y algunas estrategias utilizadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en el cual, analizan los problemas que se encuentra en los docentes y la enseñanza, y proponen un modelo de evaluación para los planes de contingencia debido a la pandemia. Papic (2020) basa su artículo en describir los medios de comunicación organizacional interna utilizados por el equipo de directivos y

profesores, con ello, generar conocimiento que posibilite caracterizar las prácticas comunicativas en las organizaciones educativas e incrementar el acervo cultural en la materia.

Muñoz et al. (2017) basan su investigación en la comunicación, la cultura y el liderazgo para el teletrabajo, de esta forma, aporta al desarrollo personal, familiar y profesional de los colaboradores e impacta positivamente en el medio ambiente y la movilidad en las ciudades. Valero et al. (2019) proponen un modelo conceptual que identifica dos grupos de prácticas: los métodos de ideación y creación de productos, y las metodologías ágiles para la gestión del trabajo cotidiano, con ello, lograr una mejor coordinación entre los profesionales y los equipos. Papic (2019) describe los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre directivos y profesorado en la coordinación del trabajo, en el que concluyen que los directivos prefieren la comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar al profesorado, estos tipos de comunicación favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa.

La investigación se justifica en esta época de pandemia por el coronavirus, ya que analiza cómo se ejecuta la comunicación interna en el trabajo remoto en situación de confinamiento en entidades de educación superior, permitiendo realizar una comparación entre entidades privadas y públicas. A primera observación se encuentran situaciones de incomodidad, estrés y agotamiento los cuales causan deficiencias en su desempeño laboral.

El objetivo general de la investigación es determinar cómo se realiza la comunicación interna organizacional en el trabajo remoto en entidades de educación superior en tiempos de pandemia por el COVID-19. Por otro lado, la hipótesis de trabajo general es: La comunicación interna organizacional en el trabajo remoto en entidades de educación superior

en tiempos de pandemia COVID-19 se realiza con buena capacidad de negociación, entablando una buena relación laboral, de manera amable, de manera oportuna, con responsabilidad y puntualidad; pero también se observa poco diálogo, ausencia de una comunicación sincera, ausencia de atención en el diálogo entablado en las reuniones, poca honestidad y motivación, ausencia de capacitación para la realización de las clases virtuales, ausencia de capacitación para el uso de herramientas virtuales, ausencia de valoración del desempeño laboral realizado, poca consideración de la opinión, poco conocimiento para resolver problemas de manera efectiva y sin reconocimiento de los logros.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación es cuantitativa, utiliza el diseño no experimental ya que no manipula los datos, es de corte transversal porque recopila datos en un momento exacto y en este caso los datos corresponden al año 2021.

El universo poblacional está constituido por 43 891 docentes universitarios, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), hay 7 668 docentes en universidades públicas y 36 223 docentes en universidades privadas. Aplicando el muestreo no probabilístico y por conveniencia se obtuvo la muestra de 94 docentes quienes trabajaron en los periodos 2020-I y/o 2020-II, en universidades públicas y privadas en Lima Metropolitana - Perú. Las edades de los docentes son entre a partir de los 25 años, pasando por los 75 años a más, de los cuales un 78,7% son hombres y un 21,3% son mujeres. Los criterios de selección fueron los siguientes: docentes que laborarán en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana, en el país de Perú, y que estuvieran trabajando en los períodos 2020-I y/o 2020-2.

La técnica de recolección de información es la encuesta, se recogieron los datos de la muestra de manera online por intermedio de la herramienta Google Forms que fue compartida por correo electrónico, WhatsApp, Facebook y Fan Page de las universidades, debido a la coyuntura a causa del Covid19 no se pudo realizar la encuesta de manera presencial en las instituciones educativas. El instrumento es un cuestionario de 41 ítems, en el cual, las preguntas están divididas en las 7 dimensiones en que se basa la investigación (esencial con 5 ítems, operativa con 6 ítems, estratégica con 4 ítems, valorativa con 6 ítems, motivacional con 6 ítems, de aprendizaje con 6 ítems, de inteligencia emocional con 7 ítems), con alternativas en escala de Likert y 5 opciones como respuestas (5 = Totalmente de acuerdo, 4 = Parcialmente de acuerdo, 3 = Indiferente, 2 = Parcialmente en desacuerdo, 1 = Totalmente en desacuerdo); también se solicitó opiniones sobre las ventajas y desventajas

del trabajo remoto en tiempos de pandemia, y 8 preguntas con datos demográficos solicitando datos como género, edad, nivel académico, tipo de contrato, área académica y universidad donde labora. Cabe resaltar que la encuesta fue de manera anónima y confidencial ya que a ningún docente se le requirió nombre, apellidos, DNI, correo electrónico, o algún otro dato para identificarlo. Además, antes de iniciar la encuesta se agregó una pregunta filtro para que ésta sea respondida sólo por docentes que laboran en los períodos 2020-1 y/o 2020-2, en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana.

El instrumento se basa en el cuestionario de la investigación de Silva (2018) sobre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública. Además, el instrumento es validado aplicando el coeficiente de Cronbach y por 5 expertos; de acuerdo con el planteamiento teórico de Palella y Martins (2006) quienes sostienen que el juicio de expertos es un método de validación útil, donde se recibe la opinión de personas con trayectoria en el tema sobre la valoración del instrumento utilizado. El procesamiento de los datos se realizó a través de Microsoft Office Excel para obtener frecuencias y porcentajes estadísticos, los cuales se presentaron en tablas y figuras describiendo la situación problemática planteada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Investigación Cuantitativa

El perfil de los encuestados fue una población de docentes universitarios de Lima Metropolitana, el rango de edades se encuentra entre los 25 a 65 años, con una participación mayoritaria de hombres de 78.50 %. Del mismo modo, los encuestados poseen el grado de licenciado, maestro y/o doctor; y el 69.89% son docentes a tiempo parcial.

Alfa de Cronbach

El coeficiente resultante es 0.9694, el cual señala que la fiabilidad de la encuesta realizada es alta. Dicho resultado se logró calcular gracias a los siguientes datos, los cuales son resultados del sondeo:

K (num ítems)	93.0000
ΣV_i	44.5212
ΣV_t	1,085.3190

Según Formanchuk (2013), que define la comunicación interna en 7 dimensiones (esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, de aprendizaje y de inteligencia), se presentan los resultados de acuerdo con la respuesta de los entrevistados, en base a las dimensiones.

Dimensión Esencial

Tabla 1

Comunicación y adecuada capacidad de negociación entre las autoridades universitarias y los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4.30%
	Indiferente	14	15.10%
	Parcialmente de acuerdo	38	40.90%
	Totalmente de acuerdo	37	39.80%
	Total	93	100,0

Para la identificación de la tendencia central, se halló la media, la cual se calculó sumando los 93 datos válidos presentados y, posteriormente, se dividió dicho resultado entre el número total de valores. El valor resultante es 4,1398, ello nos sirve para poder describir la muestra en base a lo analizado, dicha muestra estaba representada por 5 como completamente de acuerdo y 1 como totalmente en desacuerdo.

Se observó que los docentes consideran que existe una buena comunicación y capacidad de negociación con las autoridades universitarias, debido a que el 40.90% está de acuerdo con ello y el 39.80 % está completamente de acuerdo, lo que nos permite señalar que la mayoría presenta una tendencia favorable hacia ello.

Tabla 2

Apertura al diálogo entre autoridades universitarias y los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2.20%
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.20%
	Indiferente	10	10.80%
	Parcialmente de acuerdo	36	38.70%
	Totalmente de acuerdo	42	45.10%
	Total	93	100,0

Para la identificación de la mediana se calcula ordenando ascendentemente los números y después se ubica el número que está al centro. Para dicho análisis, la mediana resultante es 4.

Otro aspecto que calificar fue si existía la presencia de un buen diálogo entre las autoridades universitarias y los docentes, el cual es de vital importancia para poder transmitir el mensaje de la universidad hacia los estudiantes. La mayoría, 83.80 %, considera que está de acuerdo con ello, entre dicho porcentaje se encuentra conformado por los que está parcial y totalmente de acuerdo.

Dimensión Operativa

Tabla 3

Explicación de funciones laborales, creación de identidad entre los colaboradores y la identificación adecuada del momento para conversar con los docentes, por parte de la universidad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2.20%
	Parcialmente en desacuerdo	5	5.40%
	Indiferente	12	12.90%
	Parcialmente de acuerdo	26	28%
	Totalmente de acuerdo	48	51.60%
	Total	93	100,0

Del mismo modo, la moda en este análisis fue 5, ello nos indica que la calificación más repetida en las preguntas que se le hizo a los encuestados fue que estaban totalmente de acuerdo.

El porcentaje mayoritario se encuentra presente con 48 personas totalmente de acuerdo con que sus superiores les han explicado correctamente sus funciones laborales y que la universidad les ha permitido crear un sentido común de visión e identidad entre los colaboradores. Del mismo modo, el 20.50 % indica que está en desacuerdo o es indiferente respecto a ello, a pesar de no ser un porcentaje mayoritaria dentro de los resultados, se tendría que investigar el motivo de su respuesta.

Tabla 4

La relación oportuna entre las autoridades universitarias con los docentes y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.10%
	Parcialmente en desacuerdo	5	5.40%
	Indiferente	12	12.90%
	Parcialmente de acuerdo	37	39.80%
	Totalmente de acuerdo	38	40.90%
	Total	93	100,0

La comunicación juega un papel clave dentro de toda organización, ya que es la base para la correcta transmisión de los objetivos que se desea lograr, así como las maneras en las que lo lograrán. El 80.70 % del total de docentes encuestados señala que dentro de sus centros laborales sí existe una correcta relación entre ellos y las autoridades universitarias. Por otro lado, solo una persona se encuentra en total desacuerdo con ello.

Dimensión Estratégica

Tabla 5

Existencia de una correcta comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes durante sus reuniones virtuales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.10%
	Parcialmente en desacuerdo	2	2.20%
	Indiferente	10	10.80%
	Parcialmente de acuerdo	30	32.30%
	Totalmente de acuerdo	50	53.80%
	Total	93	100,0

La desviación estándar nos indica que tan lejos se encuentra el puntaje de la media, para el cálculo de este mismo se aplica la fórmula respectiva, por lo que el resultado en este caso es 0,91594.

Debido a la pandemia, las actividades se han tenido que realizar de forma online, lo que supone un reto mayor para todos, ya que requiere que se cumplan con ciertos factores para lograr el éxito de esta. Del mismo modo que los resultados anteriores, las encuestas nos brindan información favorable respecto a ello, e 86.10 % se encuentra de acuerdo con que en sus reuniones virtuales exista una correcta comunicación entre ellos y las autoridades respectivas, así como el interés por las opiniones, amabilidad y sobre la atención hacia los comentarios de todos. Por otro lado, solo el 3.30 % se manifiesta en desacuerdo con ello.

Dimensión Valorativa

Tabla 6

Presencia de honestidad, responsabilidad y puntualidad en las autoridades universitarias.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	3.20%
	Parcialmente en desacuerdo	2	2.20%
	Indiferente	10	10.80%
	Parcialmente de acuerdo	23	24.70%
	Totalmente de acuerdo	55	59.10%
	Total	93	100,0

La varianza se calcula mediante una forma y nos ayuda a identificar la variabilidad de un conjunto de datos. El resultado fue de 0,967.

En las encuestas se han resaltado tres cualidades que son de suma importancia para la ejecución de cualquier actividad. Por lo que el 83.80 % se manifiesta de acuerdo con ello, dentro de dicho resultado, 55 personas están totalmente de acuerdo y 23 solo de acuerdo. A pesar de que la posición en desacuerdo continúe siendo menor, 5.40 %, el resultado indiferente lo duplica y nos demuestra que los docentes no logran definir su decisión y ello no es un buen indicador.

Tabla 7

Presencia de honestidad, responsabilidad y puntualidad en los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.10%
	Parcialmente en desacuerdo	2	2.20%
	Indiferente	6	6.50%
	Parcialmente de acuerdo	25	26.90%
	Totalmente de acuerdo	59	63.40%
	Total	93	100,0

La media en este caso es de 4,4946, ello refleja que el promedio de las respuestas que dieron los encuestados fueron positivas, ya que dicho resultado se encuentra entre parcial y totalmente de acuerdo con lo que se les preguntó.

La siguiente pregunta para analizar es si ellos consideraban que eran un ejemplo de honestidad, responsabilidad y puntualidad, por lo que el 90.30 % respondió que está de acuerdo con ello, basándose en una autoevaluación para poder definir su respuesta. Así mismo, el 9.70 % opina que es indiferente o se encuentra en desacuerdo respecto a ello. Al igual que el punto anterior, a pesar de ser la minoría, sigue siendo un dato para considerar,

ya que son los docentes los que tienen el trato directo con los estudiantes, quienes se esperan que lleguen a ser profesionales con ética y moral.

Dimensión Motivacional

Tabla 8

Resultados respecto a si la universidad brinda herramientas virtuales, motivación, soluciones a los problemas técnicos, capacitaciones y valoración del trabajo de los docentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,1
	Parcialmente en desacuerdo	3	3,2
	Indiferente	7	7,5
	Parcialmente de acuerdo	23	24,7
	Totalmente de acuerdo	59	63,4
	Total	93	100,0

La moda para análisis es de 5, es decir, la respuesta que más repitió fue “totalmente de acuerdo”. Debido a ello se puede concluir que los docentes sí perciben que la universidad los apoya referente a los temas tecnológicos.

Ya que la modalidad de trabajo es online para los docentes, las universidades son las encargadas de poder brindarles las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, así como soluciones a los problemas técnicos, capacitaciones, motivación y valoración respecto a su trabajo desempeñado. El 88.10 % del total señala estar de acuerdo con que ello se cumple en su centro de trabajo y el 11.80 % se manifiesta indiferente o en desacuerdo. Podemos analizar que la tendencia por lo favorable se sigue manteniendo con un resultado mayor al 80 % desde el primer análisis.

Tabla 9

Muestra si las autoridades universitarias realizan una evaluación y seguimiento de las labores de los docentes, así como la inclusión de sus opiniones en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.10%
	Parcialmente desacuerdo	3	3.20%
	Indiferente	7	7.50%
	Parcialmente de acuerdo	26	28%
	Totalmente de acuerdo	56	60.20%
	Total	93	100,0

La media resultante es de 4,4301, ello nos brinda la información sobre el valor promedio de los 93 datos analizados.

El 88.20 % de los docentes encuestados señalan que las autoridades realizan una evaluación de desempeño de los docentes, poseen un programa de seguimiento para el cumplimiento de las clases virtuales y sienten que sus opiniones, ideas y/o sugerencias son tomadas en cuenta. El porcentaje sobre indiferencia y desacuerdo se sigue manteniendo en 11.80 %.

Tabla 10

La efectividad de la comunicación mediante mail, la existencia de oportunidad para exponer sus ideas y la cohesión de grupos para la realización del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Parcialmente en desacuerdo	4	4.30%
	Indiferente	15	16.10%
	Parcialmente de acuerdo	27	29%
	Totalmente de acuerdo	47	50.50%
	Total	93	100,0

Así como en los casos anteriores, la moda en dicho análisis es de 5, lo que, una vez más, se puede afirmar que, en su mayoría, los docentes están totalmente de acuerdo con lo preguntado sobre la efectividad de la comunicación que existe en la universidad.

Del total de encuestados, 79.50 % se encuentra de acuerdo respecto a la comunicación efectiva mediante mail, la existencia de poder expresar sus ideas y la cohesión de grupos para poder realizar sus labores es el primer dato que representa una disminución sobre dicha opción respecto a los resultados obtenidos anteriormente. Por otro lado, el 20.40 % se manifiesta indiferente o parcialmente en desacuerdo con ello y es la cifra más alta respecto a dichas opiniones, lo cual nos hace notar una cierta variación de opiniones, debido a que, en tablas anteriores, los resultados habían notado que sí había una correcta comunicación y escucha sobre sus opiniones.

Dimensión de aprendizaje

Tabla 11

Respecto a la realización de evaluaciones sobre el desempeño de los docentes y sobre el programa de seguimiento para el cumplimiento de las clases virtuales por parte de las autoridades universitarias.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,2
	Parcialmente en desacuerdo	2	2,2
	Indiferente	6	6,5
	Parcialmente de acuerdo	19	20,4
	Totalmente de acuerdo	64	68,8
	Total	93	100,0

La moda en dicho análisis es de 5, lo que, una vez más, se puede afirmar que los docentes consideran que sí se les realiza una correcta evaluación sobre su desempeño y que sus clases sí están siendo supervisadas.

Del total de encuestados, 68.80 % se encuentra totalmente de acuerdo respecto a que las autoridades universitarias sí están haciendo una correcta evaluación de su desempeño como docente y que también, la universidad, ha propuesto algún programa que les permita realizar seguimiento a las clases dictadas. Por otro lado, el 10.90 % se manifiesta indiferente o parcialmente en desacuerdo con lo mencionado, a pesar de ser una minoría, nos hace reflexionar sobre dicho resultado, dado que es de vital importancia el seguimiento de las actividades para que las universidades puedan ofrecer un adecuado servicio de educación.

Tabla 12

Respecto a si el correo electrónico es una forma efectiva de comunicación y si sus opiniones son tomadas en consideración en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,1
	Parcialmente en desacuerdo	5	5,4
	Indiferente	16	17,2
	Parcialmente de acuerdo	32	34,4
	Totalmente de acuerdo	39	41,9
	Total	93	100,0

La moda es de 5, lo que nos confirma que los docentes consideran que sí consideran al correo electrónico como una correcta forma de comunicación y que sí sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento que la universidad decide ciertas acciones.

Del total de encuestados, 41.90 % se encuentra totalmente de acuerdo, a pesar de ser un porcentaje considerable, no es mayor que el 50%, por eso tenemos que analizarlo junto con otro ítem, parcialmente de acuerdo, la suma de ambos nos da el 76.3% de aceptación, es decir, los docentes se sienten parte de la toma de decisiones de manera general, más no en su totalidad. Por otro lado, el 23.70 % restante, no tiene la misma opinión, ello nos permite analizar las posibles soluciones que se deberían de implementar para tener una comunicación eficiente y para que en la toma de decisiones se analice la situación desde diferentes perspectivas.

Tabla 13

Respecto a si las autoridades universitarias les brindan oportunidades para compartir sus conocimientos y si hay una adecuada cohesión de grupos para la realización del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,2
	Parcialmente en desacuerdo	5	5,4
	Indiferente	18	19,4
	Parcialmente de acuerdo	27	29,0
	Totalmente de acuerdo	41	44,1
	Total	93	100,0

La moda es de 5, lo que nos deja ver que los docentes consideran que la universidad sí les permite exponer sus ideas y que sí existe una buena cohesión de grupos para poder realizar las actividades.

Del total de encuestados, 44.10 % se encuentra totalmente de acuerdo con el enunciado, lo que nos deja analizar que aun cuando no es un porcentaje tan alto como los anteriores, en líneas generales sí se encuentran de acuerdo en que las autoridades les permitan exponer sus ideas.

Dimensión de Inteligencia Motivacional

Tabla 14

Respecto a si las autoridades universitarias resuelven los problemas de la forma más adecuada, reconocen los logros de los docentes y les dan la razón cuando la tienen.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	3,2
	Parcialmente en desacuerdo	6	6,5
	Indiferente	16	17,2
	Parcialmente de acuerdo	36	38,7
	Totalmente de acuerdo	32	34,4
	Total	93	100,0

La moda es de 4, lo que evidencia que están parcialmente de acuerdo con las acciones que toman las autoridades universitarias respecto a ellos.

Dentro del grupo “de acuerdo”, se encuentran 73.1% del total de encuestados, una cifra importante que nos permite conocer que aceptan que las autoridades sí resuelven los problemas adecuadamente, reconocen sus logros y los destacan por eso, así como, aceptan cuando tienen la razón. El porcentaje restante es menor, pero no por ello deja de ser importante, dado que se tendría que analizar el motivo de dicha respuesta y qué acciones se podrían ejecutar frente a ello.

Tabla 15

Respecto a si los docentes reconocen cuando la universidad actúa de manera correcta, felicitan los logros de sus colegas y resuelven sus problemas de forma adecuada.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,2
	Parcialmente en desacuerdo	2	2,2
	Indiferente	9	9,7
	Parcialmente de acuerdo	37	39,8
	Totalmente de acuerdo	43	46,2
	Total	93	100,0

La moda es de 5, lo que evidencia que los docentes consideran que ellos están cumpliendo bien con sus labores al momento de reconocer los logros de sus colegas y de la universidad, así como, solucionar sus problemas eficientemente.

Respecto al gráfico anterior, en este caso el mayor porcentaje se encuentra totalmente de acuerdo con el enunciado mencionado y presenta un 86% de resultado positivos, ello evidencia que los docentes sienten que ellos dan más que las autoridades universitarias, debido a que las interrogantes fueron las mismas.

Investigación Cualitativa

Debido a las restricciones por causa de la pandemia, se realizaron las entrevistas a los coordinadores administrativos de manera virtual. Adicionalmente, se elaboró una tabla donde se muestra la división de los coordinadores entre entidades educativas privadas y públicas, por discreción de los colaboradores.

Grupo clave de coordinadores	Número clave de informantes	Código
Coordinadores de Entidades Educativas Privadas	5	CEEPV
Coordinadores de Entidades Educativas Públicas	3	CEEPB

La comunicación interna organizacional esencial

Dentro de las entidades educativas de Lima Metropolitana se encuentra una adecuada comunicación entre coordinadores y docentes, a pesar de no trabajar presencialmente. La comunicación entre ellos se dio de manera virtual por diferentes canales como correo electrónico, por llamada telefónica, por plataformas de comunicación como Google Meets, Team y Zoom, como menciona el coordinador de la entidad educativa pública (CEEPB):

“...La comunicación se dio por Zoom para realizar las reuniones formativas con un mayor número de docentes, y por WhatsApp para una comunicación diaria, fue una buena comunicación, siempre hubo respeto entre todos...”

La comunicación interna organizacional operativa

Se encuentra una comunicación efectiva y empática entre los coordinadores y docentes de las entidades educativas, al recibir una respuesta inmediata y resolución de sus

dudas por diferentes medios. Por otro lado, se encontraron algunas acciones que no la hacía una comunicación tan efectiva, según el coordinador de la entidad educativa privada (CEEPV) comenta:

“...Falto un poco de participación de los docentes, en muchas de las reuniones había ausencia de acotaciones de su parte, mayormente los coordinadores hablábamos y ellos escuchaban, pero considero que de a poco se va mejorando para obtener una mejor comunicación...”

La comunicación interna organizacional estratégica

La comunicación interna entre los coordinadores y los docentes es fundamental para realizar un buen desempeño laboral por más rutinario que sea, ya que si esta no tiene una debida coordinación las directrices no llegan claras y no se realiza un trabajo impecable. Según el coordinador de la entidad educativa privada (CEEPV) expresa:

“...La comunicación interna te permite conocer más a tu equipo, coordinar a detalle las actividades y anticiparse a situaciones...”

Además, el coordinador de la entidad educativa pública (CEEPB) complementa:

“...Se debe tener un propósito, desde lo institucional fijado en los objetivos, de esta manera poder cumplir con las expectativas de los alumnos para dar un buen servicio...”

La comunicación interna organizacional valorativa

Dentro de las entidades públicas y privadas se muestra mayormente una comunicación interna de manera responsable, honesta y puntual, valores que caracterizan a

los docentes y coordinadores para que sean mejor cada día y se sientan orgullosos de sus acciones. Sin embargo, algunas de estas entidades falta mejorar algunas acciones para lograr una comunicación interna con esos valores, como indica el coordinador de la entidad educativa privada (CEEPV):

“...Se está mejorando de forma progresiva, al comienzo fue un cambio duro que nos tocó a todos en diversos ámbitos, sobre todo volver a reorganizarnos; se trabaja para pulirlo y dar buenos resultados...”

La comunicación interna organizacional motivacional

Las diferentes universidades apoyaron a los docentes para la solución ante cualquier inconveniente presentado, como también con actividades adicionales (capacitación para una adecuada comunicación con los alumnos, capacitación para un mejor uso de plataformas, etc.), para poder cumplir con una mejor gestión de los servicios de forma remota. Así mismo, la universidad reconoce los logros que los docentes han realizado durante el ciclo, sirviendo esto como una gran motivación para ellos por el esfuerzo realizado durante la pandemia. Según el coordinador de la entidad educativa privada (CEEPV), nos comenta como se reconoció los logros a los docentes:

“...A nivel de facultad se les otorgó diplomas a los que salieron primero en las encuestas de la ESA y se les felicitó frente a todos en una reunión virtual, a ese se le llama el premio “docentes excelencia”. También, se premió a docentes que ganaron en concursos de emprendedores en Expoinova, docentes que han hecho publicaciones científicas y publicaciones de libros, docentes que han ganado maestría o han hecho doctorado, otorgándoles diplomas y bonos monetarios. Esto se realizó al finalizar el ciclo anterior, en

noviembre. En diciembre se realizó el premio de “maestra vida”, a nivel de todas las sedes de la Universidad Privada del Norte...”

La comunicación interna organizacional de aprendizaje

Dentro de las entidades educativas los docentes recibieron reforzamientos sobre el uso de plataformas de la universidad, para que puedan ejecutar el dictado de sus clases, subir notas de los alumnos y realizar diferentes evaluaciones de manera correcta; y otras plataformas externas (como Zoom, Team, entre otros), en el cual puedan realizar reuniones entre docentes y/o coordinadores donde se les informe acerca de la comunicación interna, el sistema comunicativo, de sus deberes y otros asuntos importantes. La mayoría de esas capacitaciones se realizaron de manera remota y en unos muy pocos casos de manera presencial, en el cual, se encontraron incidencias con las asistencias del personal, según informa el coordinador de la entidad educativa pública (CEEPB):

“...Capacitaban presencialmente e iban pocos colaboradores, no le daban importancia, actualmente se arrepienten de no haber asistido a estas capacitaciones de herramientas esenciales que nos sirven hasta ahora y quién sabe hasta cuándo más...”

La comunicación interna organizacional de inteligencia motivacional

Se puede concluir que las entidades educativas están dispuestas a escuchar y mejorar, considerando la opinión de los docentes, valorando el esfuerzo entregado, dejando que estos expresen sus ideas y sugerencias. Por otro lado, se examina que no se ha dado una completa consideración de opinión de parte de la universidad, como comenta el coordinador de la entidad educativa privada (CEEPV):

“...Previo a la cuarentena había muchas ideas y antecedentes en referencia de otros países con opiniones de cómo podríamos mejorar para poder manejar la situación y anticipar cómo nos veríamos frente a ello, tal vez, si la universidad hubiese analizado estos factores las cosas se hubieran manejado de manera diferente siendo más beneficioso para docentes, administrativos y alumnos...”

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio permite apreciar que los docentes cuentan con un diálogo fluido, oportuno y realizado con respeto en todo momento, desarrollando una relación empática con sus compañeros de trabajo (reforzando a estos por sus logros), con una adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias y llevando un mejor control para la resolución de los problemas que se pueden presentar diariamente en la universidad. En algunas ocasiones no han resultado como se esperaba para generar participación e iniciativa de los docentes dentro de las reuniones virtuales realizadas para la coordinación de actividades. Por parte de las autoridades, en las reuniones se ha mostrado interés sobre las ideas expresadas por los docentes y muchas veces han sido tomadas en cuenta, pero no en su totalidad, existen algunas ocasiones en que ellos no se sienten parte de la toma de decisiones sobre el método de enseñanza que asumen los colaboradores de una empresa.

La identidad corporativa en los trabajadores de una empresa llega a ser un pilar tan importante que llega a mostrarse en los resultados de su desempeño. De acuerdo con esto, se evalúa que un punto fundamental es que las entidades educativas cuenten con los principales valores organizacionales como la honestidad, responsabilidad y puntualidad que caracteriza no solo a la entidad sino también a los docentes para obtener una mejor confianza de los estudiantes, aun así, existen entidades que no cuentan con estos valores. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores encuestados tienen un correcto conocimiento de sus funciones laborales, lo que conlleva a que se desempeñen de una mejor manera con la misión y visión clara de la entidad educativa a la cual pertenecen, pero se considera un riesgo que haya un porcentaje de entidades educativas que no den el correcto conocimiento en un ámbito tan importante.

Una adecuada comunicación interna trae consigo un ambiente laboral más grato para los docentes permitiendo conocer más a su equipo de trabajo para realizar un mejor desempeño en las actividades, con esto, brindar un buen servicio que cumpla con las expectativas de los alumnos. De igual manera, se destaca la motivación personal que realizaron algunas universidades hacia los colaboradores reconociendo los logros obtenidos durante el ciclo académico, como ganar concursos de emprendedores, realizar publicaciones científicas o de libros, o ganar su maestría o doctorado, con el cual, obtuvieron diplomas y bonos monetarios.

En relación con el manejo para un buen desempeño laboral se analizó una serie de acciones que fueron realizadas por las diferentes universidades para que los docentes cumplan las metas de la forma correcta, entendiendo a detalle lo que se debe realizar. Se inicia con herramientas virtuales para realizar una buena gestión y las capacitaciones de estas mismas para que tengan un conocimiento básico o mejorarlo, como también capacitaciones para el manejo de la plataforma virtual de su universidad, y capacitaciones para un buen manejo de comunicación con los estudiantes para la nueva modalidad remota. También llevar un control del desempeño de los docentes y cumplimiento de las clases virtuales, y finalmente se brindó un equipo de soporte para cualquier problema técnico presentado.

Se resalta que un 88.10% de los docentes encuestados concuerdan en que se le brindó las herramientas, capacitaciones y resolución de problemas adecuadas, con lo que se puede concluir que se encuentran complacidos en ese aspecto; en el estudio perteneciente a De Los Heros et al. (2020) coinciden en que la mayoría de los docentes universitarios se encuentran satisfechos o muy satisfechos trabajando de modalidad remota. Por el lado contrario, estos resultados no coinciden con Huamán et al. (2021), en el cual, indican que se deben fortalecer las competencias digitales ya que los docentes no contaron con las herramientas tecnológicas

necesarias para brindar un correcto servicio educativo; coincidentemente con el artículo de Fardoun et al. (2020) donde casi un 40% de docentes consideran que hay carencia de plataformas digitales y recursos tecnológicos.

Analizando los resultados de la dimensión operativa se encuentra a docentes en desacuerdo e indiferentes respecto a si se sienten identificados con las entidades educativas a las que pertenecen, afectando a la entidad ya que el mensaje que quiere expresar no llega como resultado final hasta los estudiantes; esto concuerda con el estudio de Bedoya (2017), en el cual, analiza que las instituciones educativas necesitan reafirmar su identidad corporativa y construir una nueva visión, considerando a la comunicación de suma importancia para poder direccionar de manera correcta sus procesos internos. Asimismo, en la investigación de Gómez y Benito (2014) indican que la cultura corporativa debe llegar de forma equitativa a todas sus áreas para lograr un nuevo enfoque de pertenencia con los valores de la empresa, lo que complementa con la investigación de Papic (2019) donde concuerda que contar con una identidad corporativa en los trabajadores crea un positivo clima de trabajo y un desempeño profesional más efectivo de forma individual, grupal y colectivo, con ello lograr el cumplimiento de las metas de calidad educativa.

A su vez, se encuentra un pequeño porcentaje de docentes que no cuentan con un correcto conocimiento de sus funciones laborales, lo que se considera como un factor que puede afectar en el desempeño laboral; esto concuerda con el artículo de Pineda (2020) donde comenta que una debilidad de la comunicación interna que los trabajadores no cuenten con un conocimiento claro de los objetivos y metas de la empresa. Además de ello, la teoría del artículo de Iñaguazo (2020) considera que cada autoridad educativa debe brindar la información requerida para la coordinación y realización de los trabajos, como también para obtener un mejor desempeño como docente.

Por otra parte, más de un 80% de los docentes consideran que se ejecutó una correcta comunicación en las reuniones virtuales donde se informaba acerca del trabajo, deberes por hacer y el sistema comunicativo; esto coincide con la investigación de Papić (2020) en el que señala que las reuniones virtuales se daban de forma continua y servían para transmitir información y aportar la unión cultural entre directivos y profesorado.

También se confirma la existencia de motivación de parte de las autoridades universitarias ya que estos reconocen y felicitan los logros de los docentes, lo que conlleva a que dé como resultado un mejor desempeño laboral. Esto tiene relación con el artículo de Muñoz et al. (2017) donde la motivación personal se concluye a la igualdad de oportunidades, asunción de responsabilidades laborales, reconocimiento entre colegas, evolución de su desempeño, desarrollo de liderazgo y lo más importante el crecimiento personal. Seguidamente con el artículo de Viñarás et al. (2020), en el cual, mencionan que para generar motivación y confianza es importante la comunicación interpersonal para lograr dar información clara y comprensible entre todos los trabajadores de la empresa, con esto lograr un adecuado ambiente laboral y una reducción de conflictos internos.

Sobre el proceso de recopilación de las encuestas obtenidas se requirió de más tiempo de lo previsto debido a que su difusión fue realizada de forma virtual, por redes sociales, y no de manera presencial que hubiera permitido obtener los datos de forma más rápida. Se recomienda evaluar la comunicación interna en entidades de educación superior tomando en cuenta una muestra más amplia que incluya universidades de otras regiones del Perú, ello permitiría mejorar la gestión universitaria y tener una herramienta de evaluación para el trabajo en equipo y liderazgo.

De acuerdo con los resultados y discusión de esta investigación se determinó que la comunicación interna organizacional en la mayoría de las entidades de educación superior

se realizó de adecuada manera entre los docentes, con los compañeros de trabajo y autoridades universitarias, entablando una comunicación empática, oportuna, honesta y con respeto, a pesar de no ser de manera presencial. Aun así, no ha sido perfecta, debido a que existen varios factores importantes que dificultan tener una mejor comunicación organizacional, el cual, puede mejorarse al demostrarse en dónde se está fallando y creando nuevos mecanismos para que dicha comunicación mejore y los docentes puedan transmitir y cumplir las metas deseadas por la universidad.

A continuación, se concluye que: 1) la comunicación a pesar de no llevarse a cabo presencialmente, se realizó con un buen diálogo entre autoridades universitarias y docentes, efectuando la vía de comunicación por plataformas virtuales; 2) la comunicación fue de manera oportuna, creando una buena relación laboral entre directivos y docentes; 3) la comunicación se dio con mucho respeto, mostrando amabilidad en todo momento, pero con carencia de atención en el diálogo entablado; 4) la comunicación no siempre es entablada con honestidad, responsabilidad y puntualidad; 5) existió una gran motivación de parte de la universidad hacia los docentes a través de reconocimiento en las reuniones virtuales y eventos, como también una adecuada capacitación para el uso de herramientas virtuales y una enseñanza remota; 6) en la comunicación se valoró el desempeño realizado por los docentes, pero no se consideró en su totalidad la opinión de cada uno de ellos; y para finalizar, 7) las autoridades universitarias resuelven los problemas efectivamente, reconocen los logros de los docentes a través de diplomas, reconocimientos públicos y premios, y casi siempre reconocen cuando los docentes tienen la razón.

REFERENCIAS

Andrade, H., Primera Parte: Concepto y modelo de la comunicación organizacional interna, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, Netbiblo, Gesbiblo, ISBN 84-9745-100-7, España (2005)

Bedoya, S., Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón, doi: 10.4185/cac116edicion2, In Del verbo al bit, Sociedad Latina de Comunicación Social, pp 1782-1794 (2017)

Capriotti, P., Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa, Revista Comunicación, ISSN 0120-1166, (27), 15-22 (2010)

Cardozo, N., & Bulcourf, P., El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas, Cuadernos Del INAP (CUINAP), ISSN 2683-9644, 1(32) (2020)

Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Garcia-Jimenez, M., and Martinez-Torres, D., Virtual leadership as a development opportunity in business context, [https://doi:10.21511/ppm.20\(2\).2022.20](https://doi:10.21511/ppm.20(2).2022.20), Problems and Perspectives in Management, 20(2), 248-259 (2022)

De Los Heros, M., Murillo, S., & Solana, N., Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud, Revista de Economía del Caribe, ISSN 2145-9363, (26), 1-21 (2020)

El Peruano, Elaboran iniciativa para ampliar el trabajo remoto, <https://elperuano.pe/> (2020)

Fardoun, H., Yousef, M., González-González, C., & Collazos, C., Estudio exploratorio en Iberoamérica sobre procesos de enseñanza-aprendizaje y propuesta de evaluación en tiempos de pandemia, doi:10.14201/eks.23437, *Education in the Knowledge Society*, 21, 17 (2020)

Formanchuk, A., *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*, Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 1ª ed., Buenos Aires, Argentina (2010)

Gallegos, J., ¿El trabajo remoto beneficia o perjudica a los trabajadores?, *La República*, <https://larepublica.pe/> (2020)

Gómez Nieto, B. y Benito Vielba, C., Presente de la comunicación organizacional en la pyme española, *Razón y Palabra*, ISSN: 1605-4806, pp 18(86) (2014)

Huamán-Ramos, L., Torres-Inga, L., Amancio-Anzuhueldo, A., & Sánchez-Díaz, S., Educación remota y desempeño docente en las instituciones educativas de Huancavelica en tiempos de COVID-19, <https://doi.org/10.17162/au.v11i3.692>, *Apuntes Universitarios*, 11(3), 45–59 (2021)

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Docentes de universidades públicas, 2011-2017, (<https://m.inei.gob.pe/>) (2017)

Iñaguazo, H., La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018, <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>, *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 6-17 (2020)

ISIL, Instituto San Ignacio de Loyola, Estudio de habilidades blandas en el Perú: situación y oportunidades (<http://www.isil.edu.pe/>) (2018)

Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., & Timonen, H., Increasing the adoption of teleworking in the public sector, In *ISPIM Conference Proceedings*, The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), pp. 1-16 (2019)

Muñoz-Zapata, D., Pabón-Montealegre, M., & Valencia-Ayala, B., Comunicación organizacional en torno al teletrabajo, *Revista Luciérnaga-Comunicación*, ISSN-e 2027-1557, pp 9(18), 61-71 (2017)

Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & González, C., Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú, División de Mercados Laborales y Seguridad Social, Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-TN-1652, (2019)

Palella, S. & Martins, F., Metodología de la investigación cuantitativa, Fedupel, Caracas, Venezuela (2012)

Papic-Domínguez, K., Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile, *Cuadernos de Investigación Educativa*, ISSN 1688-9304, pp 10(1), 63-83 (2019)

Papic-Domínguez, K., Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile, <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>, *Alteridad*, pp 15(2), 241-255 (2020)

Pineda-Henao, A., La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital, *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, ISSN-e 2346-3910, 7(1), 9-25 (2020)

Presidencia de la República, Decreto Supremo No. 010-2020-TR, Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia No. 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19 pp 12 (2020)

Puntriano Rosas, C., Disposiciones complementarias sobre el trabajo remoto, *La Ley*, <https://laley.pe/> (2020)

Silva Aroni, H., La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017, <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15898>, Repositorio de la Universidad César Vallejo (2018)

Suárez, C., Conference on remote work: repeople Conference 2020, ICT Economy, <https://economyatic.com/conferencia-trabajo-remoto/> (2020)

Tapia-Coba, F., Trabajo remoto en procesos no urgentes a consecuencia del brote del coronavirus (COVID-19) en el Perú y su aplicación continua, <https://doi.org/10.35292/ropj.v11i13.53>, Revista Oficial del Poder Judicial. Órgano de Investigación de la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú, pp 11(13), 439-458 (2020)

UNESCO, Education: From disruption to recovery, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, <https://bit.ly/3evM4sL> (2020)

Valenzuela, N., Martínez, C., Sánchez, V., & Briones, C., Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila, <https://doi.org/10.22579/23463910.206>, Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), pp 7(1) 129-141 (2020)

Valero-Pastor, J., Carvajal-Prieto, M., & García-Avilés, J., Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal, <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>, Profesional De La información, 28(5) (2019)

Viñarás, A., Gonzávlez, J., & Rincón, S., La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad, <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>, Comunicación y Hombre, (16), 335-354 (2020)