

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN
LABORAL DEL COLABORADOR DOCENTE DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO, PERÚ, EN EL AÑO
2021**

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora

Bachiller. Mercedes Daniela Zelada Saavedra

Asesor

Maestro. Wesly Rudy Balbin Ramos

<https://orcid.org/0000-0002-3454-7747>

Perú

2024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación en la empresa. Audiencias y opinión pública

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. PATRICIA NELLY KAMISATO GUSHI	08214386
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA	07937771
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ	09534411
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud

Tesis final

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

docplayer.es

Fuente de Internet

4%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 4%

Resumen

La investigación busca determinar la correlación entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. La investigación es aplicada, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, su diseño es no experimental, transeccional – correlacional y la metodología desarrollada es hipotética y deductiva. El coeficiente de correlación de Spearman encontrado es de $p=0.642$, esto significa que existe una correlación significativa buena positiva entre la comunicación organizacional y la motivación laboral. Los resultados de esta investigación permitirán contrastar con las teorías que sustentan estas importantes variables y sus dimensiones, conociéndose que la gestión estratégica de una buena comunicación organizacional garantiza el fortalecimiento de la motivación en el colaborador docente y el incremento de su productividad. Se concluye que la comunicación organizacional ascendente se correlaciona significativamente con las dimensiones realización personal y relaciones interpersonales de la variable motivación laboral. De igual manera, la comunicación organizacional descendente se correlaciona significativamente con las dimensiones realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida, de la variable motivación laboral y finalmente, la comunicación organizacional horizontal se correlaciona significativamente con todas las dimensiones de la motivación laboral: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

Palabras claves: Motivación laboral, comunicación organizacional.

Abstract

The research seeks to determine the limitation between organizational communication and work motivation of the teaching collaborator of a private university in Trujillo, Peru, in the year 2021. The research is applied, with a quantitative approach, descriptive and correlational scope, its design is not experimental, transectional – correlational and the methodology developed is hypothetical and deductive. The Spearman evaluation coefficient found is $\rho=0.642$, this means that there is a significant positive evaluation between organizational communication and work motivation. The results of this research will allow contrast with the theories that support these important variables and their dimensions, knowing that the strategic management of good organizational communication guarantees the strengthening of motivation in the teaching collaborator and the increase in their productivity. It is concluded that upward organizational communication is significantly correlated with the personal fulfillment and interpersonal relations dimensions of the work motivation variable. Similarly, downward organizational communication is significantly correlated with the dimensions of personal fulfillment, interpersonal relationships, and life stability, of the variable work motivation and finally, horizontal organizational communication is significantly correlated with all dimensions of work motivation: economic incentive, personal fulfillment, interpersonal relationships, and life stability.

Keywords: Work motivation, organizational communication.

Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios, a mi familia, amigos y seres queridos, quienes me ayudaron
incondicionalmente en todo el proceso de mi tesis.

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres Danny, Yenny, y a mi
querido perrito Bruno, quienes me apoyaron e incentivaron en todo momento para
culminar mi postgrado de magister y a mi querido asesor quien nunca dejó que me
rinda, me orientó y guio en todo momento.

Mercedes Zelada

Tabla de contenidos

Línea y Sub-Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador	iii
Informe Similitud	iv
Resumen.....	v
Abstract	vi
Dedicatoria y agradecimiento	vii
Tabla de contenidos	viii
Índice de tablas y figuras.....	XI
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática	1
I.2. Pregunta de investigación	8
I.2.1. Pregunta general	8
I.2.2. Preguntas específicas	8
I.3. Objetivos de la investigación.....	9
I.3.1. Objetivo general	9
I.3.2. Objetivos específicos	9
I.4. Justificación de la investigación	9
I.5. Alcance de la investigación	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
II.1. Antecedentes	12
II.1.1. Antecedentes internacionales	12
II.1.2. Antecedentes nacionales	19
II.2. Bases teóricas.....	23

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	23
MOTIVACIÓN LABORAL	29
III. HIPÓTESIS	38
III.1. Declaración de hipótesis	38
III.1.1. Hipótesis general	38
III.1.2. Hipótesis específicas	38
III.2. Operacionalización de variables.....	39
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	40
IV.1. Tipo de investigación.....	40
IV.2. Nivel de investigación	40
IV.3. Diseño de investigación.....	40
IV.4. Método de investigación.....	41
IV.5. Población objetivo.....	41
IV.8. Instrumentos de recolección de datos.....	42
IV.9. Confiabilidad de los cuestionarios	44
IV.10. Análisis de datos.....	45
V. RESULTADOS	48
V.1. EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE SUS DIMENSIONES POR NIVELES	48
V.2. EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y DE SUS DIMENSIONES POR NIVELES	50

V.3. EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	53
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	58
VI.1. Discusión	58
VI.2. Conclusiones.....	62
VI.3. Recomendaciones	63
Referencias.....	68
Apéndice.....	71

Índice de tablas y figuras

Índice de tablas

Tabla 1 Diferencias entre la motivación intrínseca y extrínseca.....	436
Tabla 2 Ejemplos de motivación intrínseca y extrínseca	447
Tabla 3 Escala valorativa para medir el nivel de Comunicación Organizacional	43
Tabla 4 Escala valorativa para medir el nivel de Motivación Laboral	44
Tabla 5 Evaluación de la confiabilidad de los instrumentos	45
Tabla 6 Escala valorativa para interpretar el coeficiente de correlación.....	47
Tabla 7 Comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Comunicación Organizacional	48
Tabla 8 Comportamiento de la variable X: Comunicación Organizacional.....	499
Tabla 9 Comportamiento de las dimensiones de la Motivación Laboral.....	50
Tabla 10 Comportamiento del nivel de la variable Motivación Laboral y su puntaje promedi..	52
Tabla 11 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (K-S) para la variable Comunicación Organizacional y sus dimensiones.....	54
Tabla 12 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable Motivación Laboral y sus dimensiones.	54
Tabla 13 Prueba de correlación de Spearman para evaluar la correlación entre las dimensiones de la Comunicación Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral	55
Tabla 14 Prueba de correlación de Spearman para evaluar la correlación entre las variables Comunicación Organizacional y la Motivación laboral	56
Tabla 15 Resumen de interpretación de correlación de variables y dimensiones, y conclusión de evaluación de hipótesis.....	58
Tabla 16: Canales de Comunicación Interna y contenidos que se comparten.....	67

Índice de figuras

Figura 1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	30
Figura 2 Jerarquía de las Necesidades de McClelland.....	32
Figura 3 Comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Comunicación Organizacional.....	499
Figura 4 Comportamiento de los niveles de la Comunicación Organizacional	50
Figura 5 Comportamiento del nivel de las dimensiones de la Motivación Laboral	52
Figura 6 Comportamiento de los niveles de la Motivación Laboral.....	53
Figura 7 Gráfica de dispersión para analizar la relación entre las variables Comunicación Organizacional y Motivación Laboral	57

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Garrido et al. (2020), en su libro *Fundamentos de Comunicación Organizacional*, definen a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes.

Sustentan que una comunicación efectiva en la organización crea prestigio y buena imagen, además que la comunicación es la parte central de la empresa, a través de ella se fortalece la relación y coordinación, reflejándose en el buen trato hacia sus stakeholders. Esta eficiencia en el proceso comunicativo tiene efecto en el mejor desempeño y satisfacción dentro de la empresa, produciendo un mayor compromiso en los colaboradores, en caso contrario la empresa se vería impactada, donde sus procesos y funciones se volverían deficientes.

Ramos et al. (2017), sostienen que la finalidad de la comunicación organizacional es alcanzar los objetivos de la empresa y está constituida por el conjunto de actividades, procesos y tareas que se desarrollan para transmitir o recibir información a través de diversas metodologías, medios y técnicas de comunicación interna y externa. Su finalidad está relacionada con los éxitos, logros o fracasos de la empresa, ya que permite establecer estrategias de productividad, desempeño y relaciones externas e internas a fin de obtener un mejor desenvolvimiento por parte del recurso humano. La buena comunicación organizacional optimiza el clima laboral, permite que los procesos internos de trabajo fluyan correctamente y por ende se alcancen los objetivos empresariales. La comunicación es una herramienta de vital importancia que se aplica en la gestión eficaz y eficiente de la organización. Es un medio que permite

conocer los logros, alcances y solucionar las dificultades de las personas que trabajan en las diferentes áreas de una empresa.

Chiavenato Idalberto (2019), sostiene que, de manera general, el motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos internos del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

La gestión de la comunicación en las organizaciones se ha visto impactada por la globalización, los mercados electrónicos y la crisis sanitaria desencadenada por la pandemia Covid-19, que vienen demandando la implementación de mayores modelos de adaptación flexible y acelerada para la supervivencia organizacional, aspectos que se miden y comunican día a día.

Actualmente la motivación laboral se constituye como una herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. En este sentido, las organizaciones pueden motivar a sus colaboradores no tan solo con incentivos económicos, sino que, también desarrollando un clima laboral atractivo, promoviendo una buena comunicación organizacional, horarios flexibles, entre otros.

Las organizaciones educativas en nuestro país no han sido ajenas a estos impactos en sus procesos dentro de los cuales la comunicación organizacional es inherente, efectos que también conllevan a rediseñar estrategias para sostener la motivación de los colaboradores en función de estar alineados al cumplimiento de los objetivos empresariales y agregar valor a la experiencia académica de los estudiantes que es el corazón de sus negocios.

El presente estudio se realizó en una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021, y tuvo como objetivo demostrar si existe una relación entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente. Esta empresa de educación superior universitaria, durante el periodo de crisis sanitaria a nivel mundial, ha transformado digitalmente sus procesos, dentro de ellos la comunicación en la organización y la gestión del talento. La organización, además de Trujillo, también tiene operaciones en Cajamarca y Lima, y su oferta educativa está segmentada en programas de estudios pertenecientes a las Facultades de Comunicación, Negocios, Salud, Ingeniería, Derecho y Arquitectura y Diseño, brindando educación de alta calidad a casi 120 000 estudiantes a nivel nacional.

En la presente investigación se diagnostica que el colaborador docente constituye el recurso humano que operativiza los procesos principales de la institución, dentro de ellos la enseñanza – aprendizaje y la programación académica. La universidad para optimizar la motivación laboral ha centralizado y digitalizado sus operaciones y procesos, teniendo como soporte a las tecnologías de la información y comunicación, el colaborador docente ha tenido que reinventarse y cambiar sus metodologías y técnicas de enseñanza – aprendizaje. El docente ha tenido que capacitarse para desempeñar su función y la organización se ha visto obligada a reorganizar estratégicamente sus procesos de comunicación interna para mantener un colaborador docente fidelizado con la misión, visión, valores, cultura organizacional y principalmente desarrollar una alentadora motivación para sostener su productividad y desempeño laboral.

Bajo este contexto, se estructura la presente investigación para medir el impacto de la comunicación organizacional actual, trastocada por la transformación digital, en el colaborador docente de la universidad privada campus Trujillo, que actualmente

vienen realizando un trabajo remoto desde su domicilio, aproximadamente dos años bajo esta modalidad. En el caso del colaborador docente de la universidad privada de Trujillo, se trabajó con una población conformada por el 77% de docentes que tienen una modalidad de trabajo a tiempo parcial, lo cual implica que en promedio desarrollan 12 horas pedagógicas a la semana y, 23% de docentes con modalidad de trabajo a tiempo completo, que desarrollan en promedio 40 horas cronológicas a la semana.

El docente con modalidad de contrato a tiempo parcial es un colaborador que tiene otra ocupación laboral principal en su presupuesto económico y tiene afiliación por el desempeño de la docencia, pero por su especialización en su área, generalmente es, en algunos casos, difícil de reclutar y retener, lo cual también se relaciona con el proceso de adaptación del colaborador al modelo educativo y organizacional de la universidad. El hecho de permanecer poco tiempo conectado con los procesos y operaciones de la universidad influye muchas veces en el cumplimiento a tiempo de sus responsabilidades laborales. El colaborador docente con jornada laboral a tiempo completo se encuentra más alineado con los procesos y operaciones académicas de la universidad.

Sin embargo, para el desarrollo de la presente investigación, elección de la muestra y ejecución de la metodología de recolección de datos, no se consideró pertinente, indagar y registrar en los cuestionarios aplicados, la modalidad de trabajo del docente (tiempo parcial o tiempo completo), el sexo, tiempo de servicio en la institución, edad, facultad académica. Lo indicado anteriormente, se sustenta en que al estar en una etapa de crisis sanitaria, todo el cuerpo docente de la universidad pasó a realizar un trabajo remoto, el docente se desempeñó principalmente como facilitador de aprendizajes, no distinguiéndose de manera significativa la actividad de un docente

tiempo parcial de un docente tiempo completo, solo por la cantidad de horas que los diferenciaba en este proceso de enseñanza – aprendizaje, porque las actividades complementarias, administrativas, extracurriculares, que generalmente se asignan a un docente tiempo completo, fueron casi suspendidas al 100% por la coyuntura sanitaria. Es preciso comentar que el docente tuvo la oportunidad de poder facilitar cursos programados de manera remota en otros campus (Lima y Cajamarca) y a la vez, tener estudiantes de los diversos campus registrados en sus cursos que facilitaba; la modalidad remota hizo posible este escenario. De igual forma, no se precisó que en las encuestas se registre el sexo o facultad académica del colaborador docente, porque los lineamientos académicos eran establecidos de manera general sin discriminar los componentes de estas dos variables. En síntesis, la investigación solo buscó, de manera general, medir el grado de correlación entre las variables comunicación organizacional y motivación laboral del colaborador docente de la universidad privada de Trujillo.

Es importante especificar las prácticas de comunicación organizacional que se instauró en la universidad privada en el año 2021, bajo un escenario de crisis sanitaria; como se comentó, el trabajo se desarrolló de manera remota, teniendo como canales de comunicación formal el correo electrónico corporativo de Outlook y la plataforma de Teams, a través del correo electrónico se enviaron mensajes formales, entre los líderes y los equipos de docentes y entre los docentes mismos, mensajes referidos a lineamientos académicos, e invitaciones a reuniones de coordinación; la plataforma Teams funcionó como un intranet que permitió comunicarse a través del chat, formar y compartir información a través de equipos de trabajo, programar y ejecutar reuniones de coordinación síncronas (como los comités académicos), realizar llamadas en línea, compartir información a través del Onedrive, desarrollar capacitaciones en

modalidad síncrona y asíncrona, como actividades principales. Es importante mencionar el uso de la plataforma de SAP SuccessFactors gestionado por el área de Gestión del Talento Humano, que permitió al docente gestionar su desempeño, a través de sus objetivos, acciones e indicadores, en coordinación con su líder directo, entorno que además el líder lo empleó, junto con el Teams, para brindar la retroalimentación del proceso. El principal canal de comunicación informal fue el Whatsapp, aplicativo que permitió la creación de grupos de colaboradores docentes con actividad afín para compartir mensajes y todo tipo de información, además de llamadas en pares y grupales.

Así mismo, el proceso de reconocimiento académico al docente, de la universidad privada, en el año 2021, se desarrolló a través de los canales formales de comunicación, plataforma Teams y correo corporativo Outlook, y tuvo como objetivo reconocer y motivar al docente a través de un sistema que promueva la interacción, el alto desempeño, la permanente innovación académica, la especialización docente y el refuerzo en el sentimiento de orgullo y pertenencia, así como el compromiso con la cultura organizacional

. Este proceso abarcó los siguientes programas:

- Programa que busca promover y reconocer la innovación académica, la especialización y el desempeño de excelencia docente, a través de 4 ejes: Innovación Académica, Innovaciones que Trascienden, Círculos de Calidad e Insignias de Reconocimiento.
- Evento anual de reconocimiento en distintas categorías asociadas a desempeño y logros destacados de la plana docente.

- Programa de reconocimiento anual a los docentes, a través de 5 criterios específicos: Encuesta de Satisfacción Académica, Grado, Investigación, Renacyt y NPS docente.

Además, es importante comunicar que el área de Gestión del Talento Humano en coordinación con la Dirección de Operaciones Académicas desarrolló actividades lúdicas y celebraron los cumpleaños de los docentes, actividades programadas una vez por mes, para felicitar a todos los docentes que cumplieron años en determinado mes.

Esta investigación, desde ya constituye un reto en detallar la correlación e influencia de estas dos variables comunicación organizacional y motivación laboral, en esta institución educativa de nivel universitario, reto también para los líderes de la institución, para sostener estratégicamente una comunicación organizacional orientada a fortalecer la motivación del colaborador y por ende mejorar su productividad, principalmente en escenarios no previstos, de constante fragilidad, ansiedad, no linealidad o impredecibles e incomprensibles (denominado entorno BANI – conceptos traducidos de sus siglas en inglés). Escenarios que cuestiona al líder académico en su función de liderar su equipo docente y sus proyectos, actitud que debe estar orientada a comunicar adecuadamente el propósito de la organización que ayude a atraer y a fidelizar al docente para que prospere en su desempeño laboral con alto rendimiento. En la misma línea, tratar el talento de este colaborador docente como un bien más escaso que el capital, traducido en diagnosticar este talento para atraerlo y desarrollarlo para que logre competencias de curiosidad, que alimente su mente creativa, y sea capaz de aprender durante todo su ciclo profesional. A la vez, este liderazgo debe enfocarse en crear la seguridad emocional del docente en su

actuación en este nuevo entorno, colaborador que debe desarrollar nuevas competencias como son la resiliencia y el empoderamiento. Finalmente, el líder académico debe adoptar una visión de ecosistema, promoviendo redes colaborativas ágiles de su equipo académico con todos los stakeholders que tienen injerencia en el proceso educativo donde tiene influencia la universidad privada.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, en el año 2021.

I.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Los resultados de la presente investigación permitirán soportar las teorías que sustentan las variables comunicación organizacional y motivación laboral, conocer en mayor medida su comportamiento y relación entre ellas. Se conoce que la gestión estratégica de una buena comunicación organizacional garantiza el fortalecimiento de la motivación en el colaborador docente y el incremento de su productividad. En este caso se investiga a la organización

universitaria bajo un entorno de crisis sanitaria, teniendo como variable interviniente al docente a tiempo completo, tiempo parcial y algunos líderes académicos y administrativos que también desempeñan función docente, colaboradores que actualmente laboran bajo un entorno remoto, apoyándose de las herramientas de las Tecnologías de Información y Comunicación; de esta investigación surgirán ideas, recomendaciones e hipótesis para futuros estudios.

1.4.2. Justificación Práctica

El desarrollo y resultados de la presente investigación permitirán mejorar tanto en la organización, como en otras organizaciones de diferentes rubros, procedimientos, operaciones, sistemas y tecnologías para fortalecer la calidad de la gestión de la comunicación en la organización, potenciar la motivación del colaborador docente y mejorar el clima laboral, dentro de un entorno síncrono y asíncrono de relación de colaboradores en la empresa, es decir tiene implicaciones trascendentales para dar solución futura a una amplia gama de problemas prácticos de contexto similar.

1.4.3. Justificación Metodológica

El estudio contribuye a la creación de nuevas metodologías y técnicas de investigación, debido a que se aplicaron instrumentos de recolección de datos contextualizados en el tema de investigación, orientados a las variables de estudio. Contribuye además a interpretar y analizar la relación entre las variables comunicación organizacional y motivación laboral, además de brindar sugerencias de cómo estudiar más adecuadamente la población elegida, en este caso el colaborador docente de una institución educativa de

nivel superior privada que actualmente desempeña su trabajo bajo un entorno remoto y digital.

I.5. Alcance de la investigación

El presente estudio tiene un alcance correlacional. El propósito es examinar la relación de dos variables en una empresa educativa que opera bajo un entorno distinto, de manera remota y digital. Se especificarán las características de la correlación entre estas dos variables, los perfiles de los colaboradores docentes, operaciones y procesos estratégicos significativos de la organización, donde están presentes e impactan la comunicación organizacional y motivación del colaborador docente. Se analizará el grado de asociación entre estas dos variables bajo este contexto particular y se sustentará y explicará el comportamiento de las variables y en qué condiciones se manifiestan o el por qué se relacionan, teniendo como herramienta de análisis a la estadística descriptiva e inferencial. El estudio está orientado solamente a estas dos variables, comunicación organizacional y motivación laboral, existen otras variables relacionadas como son el clima laboral, la satisfacción laboral, el liderazgo, entre otras, que no son parte del presente estudio pero que podrían abordarse en posteriores investigaciones. Los resultados de esta investigación no podrán ser generalizados a otras organizaciones educativas de educación superior privadas, pues cada organización tiene su propia estructura, política y filosofía que evolucionan de manera variable.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Hernández, C. (2023); desarrolló la tesis denominada *“Estudio del nivel de motivación de los trabajadores que laboran en la modalidad de trabajo a distancia en una empresa industrial ubicada en la Ciudad de México”*, en esta investigación se buscó comparar las modalidades de trabajo de los colaboradores y el impacto en su motivación respecto a sus actividades laborales en la empresa. Un grupo de colaboradores laboran en una modalidad de trabajo a distancia aplicando las tecnologías de la información y de la comunicación y otro grupo labora de manera presencial. El objetivo principal de la investigación fue conocer el nivel de motivación de los trabajadores que laboran en una empresa industrial ubicada en la Ciudad de México en la modalidad de trabajo a distancia y presencialmente para saber si existen diferencias entre ambas modalidades, siendo una investigación cuantitativa se utilizó un cuestionario como instrumento para recopilar la información de la muestra que consistió en 51 trabajadores de una empresa, divididos en dos grupos: 27 trabajadores que laboran en la modalidad presencial y 24 trabajadores que laboran en la modalidad a distancia, en donde se encontró según los parámetros definidos para esta investigación, que no existen diferencias significativas en cuanto al nivel de motivación de estos grupos de trabajadores después de realizar el análisis correspondiente de la información obtenida. El nivel de motivación laboral de ambos grupos de trabajadores fue muy similar, obteniendo ambos grupos buenos resultados, ya que de acuerdo con los parámetros establecidos para este estudio ambos grupos entran dentro de la categoría de Totalmente motivados, lo que se podría interpretar como que los trabajadores de

esta empresa independientemente de la modalidad en la que laboren se encuentran motivados con los diferentes elementos que forman parte de las condiciones laborales estudiadas en este trabajo de investigación, estas condiciones fueron las dimensiones que se definieron para el estudio, que son el liderazgo, la cultura laboral, el clima laboral, la salud laboral y los incentivos laborales.

Veliz, F. (2020); desarrolló la investigación titulada *“Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y su relación en el nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud “COSSMIL” de la Ciudad de La Paz”*. El estudio se realizó a una muestra de 65 trabajadores del personal administrativo de la Gerencia de Salud de COSSMIL y se verificó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es bajo con relación a su desempeño laboral. El estudio es de tipo descriptivo correlacional y se aplicó como herramientas cuestionarios con ítems en escala de tipo Likert que permitieron medir los niveles de motivación y desempeño para así establecer el grado de asociación de ambas variables, se obtuvieron resultados con registros bajos en los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación, pero, con relación con el nivel de desempeño laboral de este personal, infiriendo que el desempeño es limitado a las necesidades de la organización. Se trató de indagar datos más específicos del estudio, promoviendo la participación de los grupos de trabajadores, representados y discriminados de acuerdo con edad, género y tipo de relación laboral. Según los resultados obtenidos y respondiendo al objetivo general se corrobora que los factores de la motivación intrínseca tienen poca relación con el nivel de desempeño alcanzado en vista a que el personal cumple metas, se valora la experiencia profesional adquirida y conocimiento del área, pero este personal no demuestra al 100% su compromiso con la Gerencia de Salud, resultado que expresa con niveles bajos en autonomía en el desempeño laboral y la gestión administrativa. En cuanto a la motivación extrínseca

de los resultados corroboran una mayor relación con el nivel de desempeño laboral alcanzando a nivel de productividad, competencia y relaciones interpersonales, concluyendo que esta motivación es percibida de manera positiva por el personal siendo la misma beneficiosa para el cumplimiento de tareas, sin embargo, está limitada a las necesidades del personal y no así de la corporación. Con base al objetivo general planteado, los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos desde el punto de vista organizacional, es posible inferir que el personal de la Gerencia de Salud no percibe la motivación como parte fundamental para su crecimiento personal y profesional en el área de trabajo que se desenvuelve, se demuestra que hay un grado de desempeño que de alguna manera es influencia de los factores externos de la motivación. Los factores intrínsecos más sobresalientes de acuerdo con las encuestas y resultados alcanzados dentro la motivación intrínseca está la expresión de ideas, cumplimiento de metas y la experiencia adquirida. Dentro de la motivación extrínseca, el reconocimiento, capacitación y ambiente de trabajo. Por lo que ambos factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral que presenta el personal de la Gerencia de Salud. Se concluye que el personal encuestado tiene bajos niveles de motivación, por lo que el desempeño laboral es limitado al cumplimiento de funciones y tareas, estos resultados son influencia de la continua rotación de personal a contrato y el cambio de personal militar, no permite dar continuidad a la gestión organizacional. De una muestra de 65 trabajadores de la Gerencia de Salud que representan el 100% de la muestra de motivación intrínseca, el 58,3% presentan un nivel bajo, el 25,8% presenta un nivel medio y un 15,9% tiene un nivel alto. Estos resultados permiten considerar, la motivación intrínseca del personal que trabaja en la Gerencia de Salud es baja en los niveles de toma de decisiones, compromiso y creatividad. El 25,8% de los evaluados mantiene un nivel medio en la motivación intrínseca, lo cual nos indica

que es relativamente importante para los trabajadores el grado de responsabilidad con su trabajo, deseos de superación, rendimiento y crecimiento personal. Factores que deben impulsarse a mejorar, para desarrollar empleados competentes, autónomos y creativos. De 65 trabajadores de la Gerencia de Salud que representan el 100% de la muestra en la motivación extrínseca, el 53,7% presentan un nivel bajo, el 40,1% un nivel medio y un 6,2% tiene un nivel alto. Resultados obtenidos permitieron considerar que la motivación extrínseca del personal de la Gerencia de Salud es medianamente adaptable por los evaluados. Los incentivos extrínsecos, condiciones laborales, gratificaciones, reconocimiento por el trabajo bien hecho, la valoración salarial, buenas relaciones interpersonales, para muchos trabajadores es importante para elevar los índices de productividad, por lo que los directivos, jefes deben evaluar y analizar de forma sistemática esta motivación para mejorar el rendimiento laboral y el trabajo en equipo.

Pimentel, L. (2021); desarrolló la investigación titulada *“Relación entre motivación laboral y compromiso organizacional de una maquiladora del sector electrónico de Tecate, B. C. México”*. La investigación evaluó la relación que existe entre las variables motivación laboral y compromiso organizacional en la empresa manufacturera de componentes electrónico ubicada en la ciudad de Tecate, Baja California. De igual forma, las dimensiones que se desglosan de compromiso organizacional (afectivo-normativo y continuo) en relación con la motivación laboral. Las hipótesis proponen que todas las variables de compromiso tienen una influencia con la motivación organizacional. Los resultados se mostraron favorables para la empresa, han logrado desarrollar tanto motivación como compromiso en los colaboradores, por la información demográfica se puede observar que la mayoría es personal recién incorporado, siendo de nuevo ingreso desde cero meses hasta el año recién cumplido,

también se observa que en su mayoría son personas jóvenes y que el sexo se encuentra cerca del equilibrio. A pesar de contar con colaboradores posiblemente no tan experimentados y con antigüedad se ha podido encontrar que sus motivaciones los han encaminado por el compromiso afectivo normativo, también muestran compromiso continuo, aunque este no es tan relevante como el antes mencionado. Los índices de motivación son favorables y alentadores, los porcentajes se han inclinado en situaciones positivas, con una minoría que se muestra poco motivada o empática a la organización. El ambiente laboral se muestra sano a rasgos generales, se han encontrado algunas áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar y desarrollar. Se ha fortalecido la cultura organizacional de la empresa, la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados, por ende, se observa un buen clima laboral. Las actividades de supervisión han permitido optimizar el desarrollo de las actividades diarias, a los colaboradores les agrada tener a alguien que observe su desempeño y los acompañe, que comunique el logro de los equipos y a su vez el reconocimiento del desempeño individual. La retroalimentación y el coucheo positivo serán fundamentales para mejorar las áreas de oportunidad. Se comprueba mediante los métodos de Spearman y Rho Pearson que existe una correlación positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, al relacionar la motivación a detalle con cada una de las dimensiones se encuentra que la relación entre la variable motivación con compromiso afectivo- normativo se ve más marcada con resultados más altos en los métodos antes mencionados, esto quiere decir que estas variables mantienen una estrecha relación.

Cárdenas, M. (2022); desarrolló la tesis titulada *“Impacto de la Comunicación Organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, periodo octubre 2021 – marzo 2022”*. Se diagnosticó el proceso de comunicación de la

empresa, evidenciándose que existe poco involucramiento de los colaboradores en las decisiones organizacionales, a la vez se identificaron problemas en la comunicación entre colaboradores principalmente cuando deben recibir información. Se propuso un plan de comunicación organizacional para mejorar el nivel de desempeño del personal, este plan cuenta con acciones que tienden a optimizar el flujo de comunicación interna entre trabajadores, resaltando la preponderancia que tiene la comunicación informativa para mantener en alto los indicadores de la empresa. En cuanto al diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la empresa Fideos Paraíso se evidenció que se presentan contratiempos al momento de leer la información recibida, por lo que se afecta el envío de respuestas de manera oportuna; por lo tanto, la resolución de los requerimientos solicitados se entorpece. Adicionalmente se demostró que el flujo de comunicación entre los colaboradores, jefe inmediato y gerente tiene dificultades que aletargan la comunicación interna entre niveles jerárquicos, asimismo, los colaboradores no confían en la validez de la información recibida de sus compañeros, por lo que la continuidad informativa se ve interrumpida, dado que no se entrega a tiempo los datos solicitados; sin embargo. La empresa utiliza canales de comunicación formal, pero estos se ven influenciados por la presencia de canales informales, aunque se descarta la figura de rumores y chisme dentro de la organización; es indispensable hacer mejoras en el manejo de la comunicación de la compañía, dado que todo demuestra que está percibida favorablemente con posibilidades de mejora para involucrar a todo el personal.

Muñoz M. y Solórzano A. (2023), desarrollaron la investigación denominada *“Incidencia de la comunicación organizacional interna en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Portoviejo”*. El estudio se sustentó en la aplicación de los siguientes métodos de

investigación: inductivo, deductivo, analítico- sintético, la prueba estadística correlacional de Pearson y tipos de investigaciones como la bibliográfica y campo, por otra parte, para brindar una mayor focalización a la indagación se realizó una entrevista a la Directora de Talento Humano y una encuesta a los servidores que laboran en el GAD, donde se logró conocer el estado actual del clima laboral y la comunicación organizacional interna de todo el personal que ejercen sus funciones en las diferentes dependencias de la institución. Por ende, se pudo detectar que los servidores públicos no cuentan con un espacio idóneo, deficiencia en la comunicación interna entre trabajadores, y que después del terremoto del 2016 la comunicación se mantuvo. Del mismo modo, del análisis de los resultados de la encuesta se concluye que es importante mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo, el proceso de control, la toma de decisiones, debido a que son básicas a la hora de desempeñar cualquier función y así poder ejecutar con eficiencia y eficacia cada labor. Finalmente, se propone el diseño de un plan para mejorar la comunicación interna, de tal manera que a partir de este diagnóstico, se logre implementar un plan de comunicación más efectivo, en la cual aumente la productividad de la institución. Analizando las dimensiones de la comunicación interna adecuada en la influencia del clima organizacional de los servidores públicos del GAD del cantón Portoviejo, se mostró mediante la medición que el GAD no está estableciendo objetivos y metas por lo que existe deficiencia de comunicación interna y trabajo en equipo desde los servidores públicos hacia las áreas administrativas, no obstante se tiene un ambiente laboral agradable que los motiva a desarrollar sus actividades, ya que después de las catástrofes del terremoto del 2016 que pasaron los servidores la comunicación no dejó de continuar, sin embargo los trabajadores indicaron que requieren tener su propio edificio municipal adecuado, para así poder brindar una mejor atención a la sociedad.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Cárdenas, P. (2021); desarrolló el estudio *“Comunicación organizacional y desempeño docente en una universidad privada de Lima, 2021”*, para obtener el grado de maestría en Docencia Universitaria. La investigación buscó determinar el grado de asociación entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral de sus docentes. El diseño abordado fue no experimental descriptivo correlacional y el tipo de investigación cuantitativo. Se aplicaron como instrumentos, los cuestionarios de comunicación organizacional y desempeño docente, a una muestra tipo censal, conformada por 90 docentes, igual a la población de docentes de la universidad privada. Ambos cuestionarios fueron adaptados y validados por cuatro expertos, además se obtuvo un nivel de confiabilidad con un valor de alfa de Cronbach de 0,96 para comunicación organizacional y 0,95 para desempeño docente. Los resultados inferenciales a través del Rho de Spearman de 0,893; determinaron un valor de significancia de $p = 0 < 0,05$ aceptándose la hipótesis alterna tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas; y una correlación positiva y fuerte, de esta forma existe una correlación entre las variables. De la misma manera en la variable comunicación organizacional con las dimensiones del desempeño docente, además; a nivel de resultados descriptivos se hallaron niveles altos casi en su totalidad.

Piedra, M. (2020); desarrolló una tesis titulada *“Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”*, con el fin de obtener el grado de maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Su objetivo fue identificar el grado de asociación 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. Referente a la metodología aplicada, 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.

Franco, C. (2020); desarrolló la investigación titulada *“Niveles de Motivación y su Relación con la Competencia Digital en docentes de la UGEL 04- LIMA, 2020”*. El estudio lo realizó para obtener el grado de Maestro en Educación con Mención en Docencia Virtual. La investigación es de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y correlacional, y diseño no experimental y transeccional. La población está constituida por 550 docentes hombres y mujeres de la UGEL 04 de Lima, y la muestra probabilística, por 226 docentes. La técnica fue la encuesta y los instrumentos fueron un cuestionario de competencia digital con confiabilidad alfa de Cronbach de 0.908 y un cuestionario de motivación con confiabilidad alfa de Cronbach de 0,906. En cuanto a los niveles de motivación, arrojaron que el 89,4 % de los encuestados poseería un nivel de motivación medio, el 10,2 % un nivel alto y el 0,4 % un nivel bajo. Asimismo, en cuanto a los niveles de competencia digital, los resultados mostraron que el 88,5 % poseería un nivel de competencia digital medio, el 10,6 % un nivel alto y el 0,9% un nivel bajo.

A partir de esto, se concluyó que existe una relación significativa entre los niveles de motivación y competencia digital docente en la UGEL 04 de Lima en el año 2020. Además, considerando que el valor del coeficiente de correlación r de Spearman = 0,443, se concluyó que, en esta población, la correlación existente entre motivación y competencia digital es positiva y moderada.

Halanocca, Palomino y Rupay (2019), desarrollaron la investigación titulada “*La Motivación y Satisfacción laboral en relación con la Productividad en una Institución Prestadora de Servicios de Salud*”, para obtener el grado de maestro en Gerencia de Servicios de Salud. El estudio se realizó en el Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja (INSNSB), tuvo como objetivo principal determinar si existe una asociación de los factores humanos: motivación y satisfacción laboral en la productividad del personal médico, enfermería, y técnico. Así mismo determinar qué dimensión de la motivación y factor de la satisfacción laboral, se encuentran afectados. La población estuvo conformada por 3 grupos ocupacionales que laboran en el INSNSB: Médicos, Licenciados en Enfermería y Técnicos de Enfermería. Siendo un total de 909 trabajadores de la salud: 290 médicos, 334 enfermeras, 285 de técnicos de enfermería. Los trabajadores fueron elegidos de manera aleatoria. Los datos para el estudio se obtuvieron a través de tres métodos: Focus Group, Aplicación de encuestas: Motivación Laboral, Satisfacción Laboral y Productividad, Entrevistas. Obtuvieron las siguientes conclusiones: La motivación y satisfacción laboral influyen directamente en la productividad. El nivel de motivación en los médicos, enfermeras y técnicos de enfermería es de nivel regular. Siendo de 91,62%; 86,03% y 55,87% respectivamente. El nivel de satisfacción laboral en los médicos es de insatisfacción parcial en un 74,3%; y el de enfermeras y técnicos de enfermería es de nivel bajo con un 57,54% y 100% respectivamente. La necesidad de logro es el factor que más afecta los niveles de

motivación. Los beneficios laborales y remunerativos son los factores que más afectan los niveles de satisfacción laboral. La utilización no adecuada del recurso humano impacta negativamente en la organización (INSNSB).

Huaraya y Barroga (2018); desarrollaron la investigación titulada *“Importancia de la comunicación organizacional interna en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Aruntani SAC unidad minera Tukari, Arequipa, 2018”*, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Se plantearon el objetivo de determinar la importancia de la comunicación organizacional interna en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Aruntani S.A.C. Unidad Minera Tukari. Utilizaron la técnica de la encuesta y aplicaron como herramienta un cuestionario estructurado a una muestra de 50 trabajadores de la empresa. Concluyen que en la investigación se da a conocer que los mensajes emitidos por la empresa, se caracterizan por tener un contenido irrelevante; siendo más del 50% de los trabajadores que lo describen de esa forma. La empresa se determinó que tiene como función principal fomentar la relación entre el trabajador y la empresa, para que cumpla sus expectativas, lo cual no motiva a los trabajadores ni logra que los trabajadores se identifiquen con dicha función porque se sienten utilizados para solo cumplir las expectativas del empleador. Se identificó que los siguientes medios de comunicación interna que utiliza la empresa, de acuerdo a la investigación realizada el 37% de trabajadores recibe por medios impresos la información a través de cartas personales, el 47% de trabajadores indica que la empresa usa videos como medio de comunicación audiovisual, el 74% de trabajadores encuestados indica que la empresa usa tablón de anuncios como medio de publicidad, 96% de trabajadores encuestados indica que la empresa usa el correo electrónico como medio virtual; los trabajadores opinan que dichos medios de comunicación no son los más acertados ni suficientes. También determinaron que la

empresa utiliza las siguientes pautas para una efectiva motivación laboral hacia a sus trabajadores; la cooperación activa de los trabajadores a través de la mejora de la producción y a su vez las recompensas que se relacionan con el desempeño, no con la antigüedad, ni algo que no se base en los méritos.

II.2. Bases teóricas

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación Organizacional en el Contexto Actual

Ulrich D. y Yeung A. (2020), en su libro “Reinventando la Organización”, proponen reinventar la manera en que las organizaciones piensan y se comunican, presentando a sus líderes nuevos principios de gestión con los que puedan implementar prácticas que los ayuden a:

- Entregar productos y servicios innovadores a los clientes.
- Crear valor de mercado para los inversores.
- Aumentar el compromiso y la productividad de los empleados.
- Generar un mayor valor social o interés comunitario.

Los autores presentan una forma organizativa emergente que identificaron en ocho empresas que investigaron, como fueron Alibaba, Amazon, DiDi, Facebook, Google, Huawei, Supercell y Tencent, a este modelo organizativo le denominaron MOE o market-oriented ecosystem, un ecosistema organizacional cuya gestión se encuentra directamente orientada al mercado. Para este caso, el ecosistema incluye todos los elementos relacionados con la organización de los recursos y las personas para alcanzar el éxito en el mercado.

En este contexto, sostienen, para que una organización actúe como un ecosistema orientado al mercado, tiene que modificar los pilares organizativos de la misma, pues esta lógica requiere de unidades independientes (células o equipos) conectadas entre sí mediante un intercambio de información sobre clientes, innovación y agilidad. Es decir, el éxito se alcanza porque la participación en una red más amplia de equipos y socios, internos y externos, permite una respuesta más rápida a las condiciones cambiantes del entorno.

Este nuevo marco organizativo, Ulrich y Yeung, lo sustentan en las siguientes seis dimensiones:

- **Entorno:** indica cómo las empresas exitosas aprecian y anticipan las tendencias y los cambios en su entorno empresarial, ya sea social, técnico, económico, político, ambiental o demográfico.
- **Estrategia:** indica cómo los empresarios hacen crecer sus negocios y a través de qué caminos.
- **Capacidades del ecosistema:** indican cómo las empresas de vanguardia logran el éxito aprovechando y compartiendo información sobre el conocimiento y otras fortalezas de las personas y los equipos, así como centrándose en el cliente de forma innovadora y ágil.
- **Morfología:** indica cómo las compañías más exitosas han creado nuevas formas organizativas que permiten a su talento aprovechar ágilmente los cambios y oportunidades del mercado, generar ideas con rapidez, experimentar, cerrar ensayos no rentables y construir grandes negocios a partir de otros exitosos.
- **Mecanismos de gobierno:** indican cómo las mejores compañías hacen que el ecosistema se encuentre verdaderamente conectado y sea colaborativo,

compartiendo aspectos como cultura, responsabilidad por resultados, ideas, talento e información.

- **Liderazgo en todos los niveles:** indica cómo los principales líderes rediseñan la morfología de la organización y establecen el contexto y las reglas para que las unidades autónomas operen a través de relaciones orientadas al mercado.

Finalmente, los autores afirman que, con respecto a la morfología de las organizaciones emergentes, éstas tienen plataformas, y no sedes centrales, que comparten recursos entre equipos de alto rendimiento, y que esos equipos sirven al mercado. Esos grupos están conectados entre sí a través de las capacidades. Una capacidad es sencillamente aquello que destaca dentro de una organización, aquello por lo que es reconocida y capaz de hacer. Puede ser innovación, colaboración y cultura. Esas capacidades se cambian. La gobernanza ha de estar orientada a la responsabilidad, a la movilidad y al talento. Y el liderazgo debe ser una capacidad distribuida a través de toda la organización. Las personas importan, de eso no hay duda; pero únicamente cuando se unen dentro de un gran sistema, crean una increíble ventaja competitiva que es sostenible a lo largo del tiempo.

Comunicación Organizacional

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Por lo que debemos destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de

una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. (Huaraya,2018)

Comunicación interna

Cervera Fantón, A. L. (2008), señala que la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir un clima organizacional adecuado. La comunicación interna es la gestión encaminada a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento.

Persigue los siguientes objetivos: Lanzar un mensaje unitario a toda la empresa, evitando rumores; mayor y mejor comunicación, la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro; motivación, credibilidad y confianza, desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores; reconocimiento de los méritos de los demás, por los superiores, por los colaboradores y por los compañeros; fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales; reforzar los valores y las conductas de liderazgo; mantener la coherencia empresarial. (Huaraya,2018).

Comunicación interna en la empresa

Trelles (2014), señala que los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan

cambios, se orientan las conductas interpersonales y se construyen valores de la cultura organizacional.

Etchegaray (2010), sostiene que existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

Comunicación Formal

Forma de comunicación que expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.

Comunicación Externa

Vásquez (2003), señala que la comunicación externa es positiva y logra transmitir una buena imagen de la empresa, que logre decir que es una organización sólida e importante, a partir de ello, los mismos empleados sentirán más orgullo y privilegio de laborar en ella y ayudarán a que la comunicación externa siga proyectando una excelente imagen ya que ellos mismos serán los encargados de expandirla.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

Comunicación Descendente

Robbins (2013), determina que este tipo de comunicación es utilizado por los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación del desempeño. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirla.

Comunicación Ascendente

Robbins (2013), determina que la comunicación ascendente es utilizada para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales; permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general.

Comunicación Horizontal

Robbins (2013), señala que cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación horizontal. Este tipo de comunicación sirve para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

MOTIVACIÓN LABORAL

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1970), sostiene que la motivación incita a las personas expresarse de manera específica o locuaz con su alrededor. Ese impulso puede ser resultado de un estímulo del medio externo o puede ser creado dentro del individuo por los procesos mentales.

Pautas para una efectiva motivación

Huaraya (2018), determina que para una objetiva motivación se pueden tomar las siguientes opciones:

- Los jefes deben conocer la moral, ética, capacidad y límites de su personal y también las que ellos poseen.
- Las retribuciones que ofrece la empresa deben asociarse con el desempeño, no con las malas experiencias laborales que hayan tenido, ni otras apreciaciones que no se centren en el talento que poseen.
- El personal directivo debe tener una comunicación efectiva y constante con sus trabajadores; además, siempre ser resilientes ante los problemas que puedan presentarse.

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Maslow propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de

seguridad, 39 necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. (Huaraya,2018)

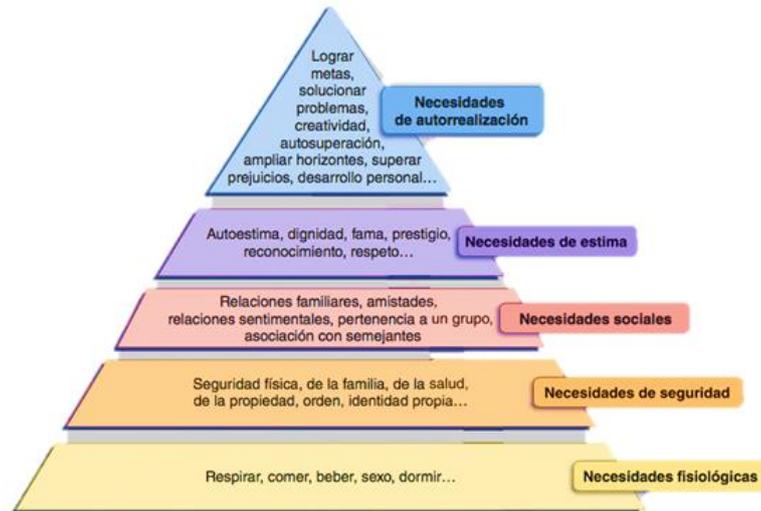


Figura 1. *Jerarquía de las Necesidades de Maslow*

Según Maslow, los seres humanos tendrán razones para saciar cualquier tipo de necesidad que resulte más común o predominante en un momento determinado. La influencia de una necesidad dependerá de la situación en la que se encuentre la persona o el individuo y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. (Huaraya, 2018)

La Teoría Bifactorial de Herzberg

Newstrom (2011), narra en esta teoría que requirió a los concursantes de su proyecto que recuerden algún momento en el que se sintieron mal; también, pidió que describieran las circunstancias que les generaron este sentimiento. Así descubrió que los individuos señalaban diferentes tipos de condiciones que les generaban

sentimientos de felicidad y molestia. En otras palabras, si un sentimiento de logro los hacía sentirse bien, la carencia rara vez se descifraba como causa de un sentimiento incómodo.

Factores Extrínsecos

Newstrom (2011), los factores extrínsecos se refieren a retribuciones externas que están fuera del contexto laboral, no interviene ninguna satisfacción directa en el momento en que se realiza el trabajo. Forman parte la jubilación, los seguros de salud y las vacaciones.

Factores Intrínsecos

Newstrom (2011), consiste en las retribuciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas.

La Teoría de las Necesidades de McClelland

Esta teoría fue elaborada por David McClelland y sus trabajadores, se divide en tres necesidades importantes:

- **Necesidad de logro:** Habla acerca de la energía por sobresalir, ser mejor, cumplir metas, tener éxito respecto a un conjunto de patrones.
- **Necesidad de poder:** Necesidad de influenciar a las personas, con la finalidad de obtener un reconocimiento por parte de ellas.
- **Necesidad de afiliación:** Necesidad de tener relaciones interpersonales de amistad y grupos.

En la mayoría de las empresas resaltan estos tres tipos de necesidades, en especial la necesidad de logro es la que más interactúa con los colaboradores, si esta necesidad es bien aplicada, suelen conseguir éxito en actividades de la empresa, a nivel personal y llegar a administrar grupos de trabajo dentro de sociedades grandes. Por otro lado, la necesidad de poder y afiliación están muy relacionadas con el éxito gerencial. La mayoría de los gerentes tienen necesidad de poder y de afiliación, siempre están atados al visto bueno constante de sus clientes y trabajadores. Sin embargo, debemos tener en cuenta que las tres necesidades mencionadas son inconscientes en el ser humano; por ello, se puede tener en un alto nivel sin haberlo descubierto. (Robbins S., Judge, T., 2013)



Figura 2. Jerarquía de las Necesidades de McClelland

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

Douglas et al. (2018), sostienen que, el estudio de la relación entre dos variables en escalas de intervalos conlleva a realizar con un diagrama de difusión, ya que este tipo

de procedimientos origina una mejor representación de la relación entre ambas variables. A continuación, se calcula el coeficiente de correlación, que brinda una medida cuantitativa de la fuerza de la relación entre dos variables. Sintetizando, el análisis de correlación es un grupo de técnicas para medir la asociación entre dos variables. La idea básica del análisis de correlación es transmitir la asociación entre dos variables; por lo general, el primer paso es trazar los datos en un diagrama de difusión.

Correlación por rangos

El coeficiente de correlación es tipo de medición muy flexible de relación, sin embargo, existen varias situaciones en las que no es considerable o puede resultar falso; estas condiciones comprenden:

- Cuando la escala de medición de una de las variables es ordinal (ordenada).
- Cuando la relación entre ambas variables no es lineal.
- Cuando uno o más de los puntos de datos son muy diferentes de los demás.

Charles Spearman en 1987, estadístico británico, estableció una medida para correlacionar datos de nivel ordinal, lo cual permita detallar la relación entre conjuntos de datos ordenados.

En el coeficiente de correlación por rangos se adopta cualquier valor en el intervalo de -1,00 hasta 1,00. Los valores de -1,00 o 1,00 indican una asociación precisa entre los rangos, mientras que el valor de 0 señala que no hay asociación entre los rangos de las dos variables, y los valores de -0,84 o 0,84 marcan el mismo grado de asociación, pero -0,84 muestra una relación inversa, y 0,84 una relación directa. El coeficiente de correlación por rangos de Spearman se denomina como r_s .

COEFICIENTE DE

CORRELACIÓN POR

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

donde:

d es la diferencia entre los rangos para cada par;

n es el número de pares de observaciones;

PRUEBA NO PARAMÉTRICA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Mendivelso, F. y Rodríguez, M. (2021), para reforzar las definiciones anteriores, establecen que la correlación es una medida estadística que permite conocer el grado de asociación lineal entre dos variables cuantitativas u ordinales (X, Y). También determina la fuerza de asociación y dirección que toma esta relación mediante el cálculo del coeficiente de correlación, cuyo resultado puede variar en el intervalo [-1, +1]. Entre más cercano a 1 sea el coeficiente de correlación, mayor la fuerza de asociación. Cuando una relación es aleatoria o no existe, el coeficiente tiende a cero. Los coeficientes de correlación solo miden relaciones lineales de variables continuas con distribución normal (Pearson) o monótonas con variables ordinales organizadas en rangos o jerarquías (Spearman), las cuales tienden a cambiar al mismo tiempo, pero no necesariamente a un ritmo constante. Las pruebas de correlación son muy usadas en varios campos de la investigación para determinar la tendencia de dos variables a ir juntas, a lo que también se denomina covarianza; lo que no necesariamente significa que cuando se reporta una correlación (+/-) esta represente una relación de causa y efecto.

Marco conceptual (terminología)

- Comunicación: Acción que incluye un emisor y uno o más receptores, en el cual se transmite un contenido específico por parte de ambos y utilizando obligatoriamente un canal.
- Comunicación organizacional: Canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones académicas, organizaciones no lucrativas u organismos gubernamentales; en el cual se transmite información, en distintas formas, y debe ser clara, exacto, afable de acuerdo conforme con la cultura de la empresa.
- Comunicación Ascendente: Tipo de comunicación; se da desde los subordinados a los superiores; es el flujo de información que va de los colaboradores a los gerentes, supervisores y coordinadores.
- Comunicación Descendente: Tipo de comunicación que fluye desde la alta dirección hasta los colaboradores. Los mensajes transmiten generalmente misión, visión, objetivos, feedback, nuevas condiciones, etc.
- Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación, fluye lateralmente dentro de una organización, involucrando a personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía.
- Colaborador: Personal que trabaja con otros colaboradores en la realización de una tarea en común.
- Motivación laboral: Estímulo que los colaboradores de una organización adquieren para realizar sus actividades, de manera eficaz y eficiente. Cuando el personal se encuentra motivado, la productividad de estos es satisfactoria, lo que beneficia a la empresa y a la persona misma.

- Motivación extrínseca: Tipo de motivación en el cual 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: Tipo de motivación el cual causa que las personas ejecuten sus labores por una motivación que no proviene de factores externos, sino de internos: compromiso, honradez, seguridad, amor por la empresa y el trabajo, etc.

Tabla 1

Diferencias entre motivación intrínseca y motivación extrínseca

Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
<ul style="list-style-type: none"> • Es autodeterminada y surge de intereses personales. • La satisfacción es por el desarrollo de una actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es impulsada por factores externos y recompensas. • La satisfacción es por la recompensa derivada de una actividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con la autorrealización y el desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca gratificaciones externas como premios o reconocimientos.
<ul style="list-style-type: none"> • Es más duradera y satisfactoria a nivel personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser eficaz como estímulo adicional pero no garantiza una satisfacción interna sostenida.

Tabla 2

Ejemplos de motivación intrínseca y motivación extrínseca

Ejemplos de motivación intrínseca	Ejemplos de motivación extrínseca
Ayuda comunitaria	Trabajar por un sueldo

<p>* Brindar apoyo y asistencia a los demás de manera desinteresada puede generar una sensación de satisfacción y bienestar emocional.</p> <p>*El altruismo y la empatía son factores clave que impulsan a las personas a dedicar su tiempo y esfuerzo a causas sociales sin esperar gratificaciones externas.</p> <p>*El equipo docente de la universidad privada puede desarrollar actividades que contribuyan al bienestar de la sociedad y hacer una diferencia positiva en su entorno como, por ejemplo: limpieza de playas cercanas a la universidad, medición de la presión y otras variables biológicas de personas de bajos recursos, asesoramiento jurídico a personas de bajos recursos, entre otros.</p>	<p>* Para los docentes de la universidad privada, la necesidad de cubrir gastos básicos y alcanzar un nivel de vida deseado les motiva a desempeñar sus labores de forma eficiente.</p> <p>*El aspecto económico externo sirve como incentivo para mantenerse comprometido con las responsabilidades laborales y perseguir objetivos profesionales.</p>
<p>Hobbies</p> <p>*Participar en actividades como la pintura, la jardinería o la música puede ser una fuente de satisfacción y realización personal.</p> <p>*Permite al docente explorar sus talentos y expresar su creatividad sin la necesidad de recompensas externas.</p> <p>*La pasión y el interés genuino hacia un hobby impulsan al docente a mejorar sus habilidades y a disfrutar del proceso de aprendizaje.</p>	<p>Estudiar para obtener un grado académico</p> <p>*El deseo de obtener un grado académico, ya sea por reconocimiento social, oportunidades laborales o cumplir expectativas familiares.</p> <p>*Los estudios superiores requieren un esfuerzo continuo y dedicación, motivados en gran medida por la perspectiva de obtener un documento que certifique el nivel académico alcanzado.</p> <p>*La aspiración de acceder a un mejor puesto de trabajo o ampliar las opciones de carrera profesional impulsa a los docentes a continuar estudiando y superando desafíos académicos.</p>

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.

III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.
- Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.
- Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.

III.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
X1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes. (Garrido, F. et al., 2020).	Los resultados serán obtenidos a través del cuestionario de Comunicación Organizacional (17 ítems), el cual presenta tres dimensiones: Ascendente, Descendente y Horizontal, cuyos ítems siguen la estructura del Escalamiento de Likert.	D1: COMUNICACIÓN ASCENDENTE	I1: Comunicación asertiva	ORDINAL (LIKERT)
			D2: COMUNICACIÓN DESCENDENTE	I2: Comunicación efectiva	
			D3: COMUNICACIÓN HORIZONTAL	I3: Liderazgo	
				I4: Comunicación interpersonal	
X2: MOTIVACIÓN LABORAL	Grado de esfuerzo y continuidad que manifiesta un colaborador para la realización de su trabajo sin necesidad de presión laboral. (Solf, 1991)	Los resultados serán obtenidos a través del cuestionario de Motivación Laboral (20 ítems), el cual presenta cuatro dimensiones: Incentivo económico, Realización personal, Relaciones interpersonales y Estabilidad de vida, cuyos ítems siguen la estructura del Escalamiento de Likert.	M1: INCENTIVO ECONOMICO	I6: Sueldo	ORDINAL (LIKERT)
			M2: REALIZACION PERSONAL	I7: Seguridad Laboral	
				I8: Logro	
				I9: Trabajo desafiante	
				I10: Deseo de superación	
			M3: RELACIONES INTERPERSONALES	I11: Responsabilidad	
			M4: ESTABILIDAD DE VIDA	I12: Relaciones interpersonales	
				I13: Confianza	
I14: Reconocimiento					
				I15: Estatus	
				I16: Entusiasmo	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

La investigación fue aplicada y tuvo un enfoque cuantitativo, ya que parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se trazan un plan para probar las primeras (diseño, que es como el “mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de las hipótesis. (Hernández – Sampieri, 2018)

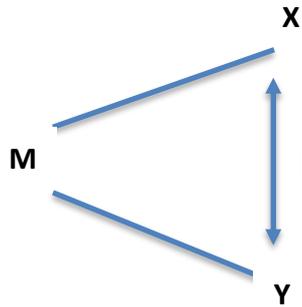
IV.2. Nivel de investigación

El estudio fue de nivel o alcance descriptivo y correlacional; los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Los estudios con alcance correlacional tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto en particular. (Hernández – Sampieri, 2018)

IV.3. Diseño de investigación

Definimos que la investigación es de diseño no experimental, transeccional-correlacional; el cual describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; y su medición es en un tiempo único. En la presente investigación, el diagrama o esquema es el siguiente:

LEYENDA



- M:** Muestra, docentes a tiempo parcial y tiempo completo de Universidad privada de Trujillo, Perú.
- X:** Comunicación organizacional en institución.
- Y:** Motivación laboral de docentes.
- r:** Relación entre las variables

Donde se analizará la asociación entre las variables Comunicación Organizacional (variable 1) y Motivación Laboral (variable 2) de los colaboradores docentes de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021.

IV.4. Método de investigación

El método aplicado en la investigación es hipotético y deductivo

IV.5. Población objetivo

La población objetivo en la presente investigación estuvo constituida por los 490 colaboradores docentes de tiempo completo y tiempo parcial de una Universidad Privada, quienes están distribuidos en los diferentes programas o carreras profesionales, de las Facultades de Arquitectura, Ciencias, Comunicaciones, Derecho, Humanidades, Ingeniería, Negocios y Salud, del campus Trujillo, en el año 2021.

IV.6. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, considerando a la población de colaboradores docentes como finita. Además, considerando un 95% de confianza ($Z=1.96$), un error máximo permitido del 10% ($E=0.10$), una proporción

estimada de 50% ($p=0.50$) y la siguiente fórmula probabilística para el muestreo aleatorio simple, se obtuvo una muestra de tamaño $n=80$ colaboradores.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(490)}{(0.10)^2 (490 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 80$$

Este tamaño de muestra estuvo sujeto a la participación virtual de los colaboradores docentes de la universidad en función a la resolución del cuestionario virtual que se les envió.

IV.7. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se aplicó como técnica de recolección de datos, la técnica de encuestas, en la cual se aplicó a los colaboradores docentes que participaron en el llenado de la encuesta, a través de un link virtual, <https://docs.google.com/forms/d/16aKCnykxLrWHpdpyhMrazpVjj2RGOULp3ZaaOhjYSA/edit> para la comunicación organizacional y <https://docs.google.com/forms/d/1-dIMo85NR0gayQgxZ5oaiEv0hNHEqcR - jJ4BDJrKUY/edit> para la motivación laboral, explicando detalladamente el propósito de la encuesta e indicando que es anónima. La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (Casas, J. 2002).

IV.8. Instrumentos de recolección de datos

A. Cuestionario para evaluar la “Comunicación Organizacional”

Este cuestionario está constituido por 17 ítems, los cuales están destinados a medir 03 dimensiones de la Comunicación Organizacional:

D1: Comunicación Ascendente (06 ítems)

D2: Comunicación Descendente (06 ítems)

D3: Comunicación Horizontal (05 ítems)

Todos los ítems se midieron con la escala de Likert (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi siempre y (5) Siempre. De acuerdo a lo contestado por cada colaborador docente se obtuvo la media para la medición de la variable general y para cada dimensión, mediante la formula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y se clasificó a la motivación laboral en el continuo de 1 a 5. La escala definida y utilizada para esta investigación a nivel cualitativo en base a los resultados cuantitativos para la evaluación de la comunicación organizacional y de sus dimensiones se presenta a continuación:

Tabla 3

Escala valorativa para medir el nivel de Comunicación Organizacional

Nivel de Comunicación Organizacional	Puntaje Promedio
DEFICIENTE	1,0 – 2,0
REGULAR	2,1 – 3,0
BUENO	3,1 – 4,0
EXCELENTE	4,1 - 5,0

B. Cuestionario para evaluar la Motivación Laboral

Para medir la motivación laboral se aplicó un cuestionario realizado por Ancona, Carnacho & García (2012), que fue diseñado para evaluar la motivación laboral en empleados de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Este cuestionario consta de 20 ítems organizados en cuatro dimensiones:

D1: Incentivo económico (05 ítems),

D2: Realización personal (05 ítems),

D3: Relaciones interpersonales (05 ítems) y

D4: Estabilidad de vida (05 ítems).

En este cuestionario se consideraron 5 alternativas de tipo Likert (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (4) De acuerdo y (5) Muy de acuerdo. De acuerdo a lo contestado por cada colaborador docente se obtuvo la media por cada dimensión y de manera general para la variable, mediante la formula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones) y se clasificó a la motivación laboral en el continuo de 1 a 5, respecto a los resultados obtenidos. La escala utilizada para facilitar el análisis a nivel cualitativo de los resultados cuantitativos fue la siguiente:

Tabla 4
Escala valorativa para medir el nivel de Motivación Laboral

Nivel de Motivación Laboral	Puntaje Promedio
• Muy desfavorable	1,0 – 2,0
• Desfavorable	2,1 – 3,0
• Favorable	3,1 – 4,0
• Muy favorable	4,1 – 5,0

IV.9. Confiabilidad de los cuestionarios

La confiabilidad es una prueba que nos permite verificar el grado de precisión de los instrumentos para medir las variables en estudio. Se aplicó una prueba piloto para la validación de los instrumentos de recolección de datos usándose el coeficiente Alfa de Cronbach ya que los ítems de los cuestionarios estuvieron en

escala de Likert. Para la evaluación de la confiabilidad de estos instrumentos a través del alfa de Cronbach se consideró la muestra piloto de tamaño 15 colaboradores docentes, cuyos resultados lo presentamos a continuación

Tabla 5
Evaluación de la confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	N° de ítems	Valor	Conclusión
• I1: Comunicación organizacional	17	0,933	Confiable
• I2: Motivación laboral	20	0,888	Confiable

Nota: considerando una muestra piloto n=15

IV.10. Análisis de datos

Para el procesamiento de la información después de aplicar los instrumentos se utilizó el software Excel, así como el programa estadístico SPSS versión 26. En primer lugar, se ha considerado una estadística descriptiva para obtener los puntajes promedios, así como las frecuencia absolutas y relativas simples necesarias para el análisis de tipo descriptivo. Respecto al análisis inferencial en primer lugar se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov -Smirnov para evaluar el cumplimiento de la normalidad de los datos debido a que el tamaño de muestra es de n=80 colaboradores docentes, y así determinar si utilizamos una prueba paramétrica y prueba no paramétrica en la evaluación de la correlación. Se decidió utilizar la Prueba de Spearman para evaluar la correlación entre las dimensiones de las variables y de las variables propiamente dichas.

EVALUACION DE LA NORMALIDAD

Se aplicó la prueba de Kolmogorov - Smirnov (K-S) para determinar si los puntajes obtenidos de evaluar las variables X1: comunicación organizacional y la variable X2: Motivación laboral, presentan un comportamiento normal, donde se asumió las siguientes hipótesis:

Ho: Los puntajes de las variables si se ajustan a una distribución de tipo normal

H1: Los puntajes de las variables no se ajustan a una distribución normal

La decisión que se tomara está en función al valor p (o significancia) de la prueba:

Si $p < 0.05$, rechazar Ho

Si $p \geq 0.05$, aceptar Ho

PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Para la contratación de la hipótesis de investigación, si los puntajes de la variable X1: Comunicación organizacional y la variable X2: Motivación laboral, no se ajustan a una distribución normal se utiliza la Prueba de Correlación de Spearman ya que nuestras variables son medidas en escala ordinal. Esta prueba consiste en contrastar si existe correlación entre las variables o no, es decir:

Ho: $\rho = 0$ (No hay correlación entre las variables);

H1: $\rho \neq 0$ (Si hay correlación entre las variables)

Para tomar una decisión al aplicar esta prueba se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, entonces la regla de decisión es: Si $p < 0.05$, rechazar Ho (Las variables si están correlacionadas); Si $p \geq 0.05$, aceptar Ho (Las variables no están correlacionadas).

Posteriormente, para interpretar el tipo de relación que se presenta entre las variables, se tiene en cuenta la siguiente escala:

Tabla 6
Escala valorativa para interpretar el coeficiente de correlación

Coeficiente Rho	Interpretación *
-1,00	Correlación perfecta negativa
-0,91 - -0,99	Correlación significativa <u>muy alta</u> negativa
-0,71 - -0,90	Correlación significativa <u>alta</u> negativa
-0,41 - -0,70	Correlación significativa <u>buna</u> negativa
-0,21 - -0,40	Correlación significativa <u>baja</u> negativa
-0,01 - -0,20	Correlación no significativa negativa
0	No existe correlación entre las variables
+0,01 - +0,20	Correlación no significativa positiva
+0,21 - +0,40	Correlación significativa <u>baja</u> positiva
+0,41 - +0,70	Correlación significativa <u>buna</u> positiva
+0,71 - +0,90	Correlación significativa <u>alta</u> positiva
+0,91 - +0,99	Correlación significativa <u>muy alta</u> positiva
+1	Correlación perfecta positiva

*Anderson et al., 1999

V. RESULTADOS

V.1. EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE SUS

DIMENSIONES POR NIVELES

Tabla 7

Comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Comunicación Organizacional

DIMENSIONES	Niveles	Colaboradores Docentes	%
D1: Ascendente	Deficiente	0	0,0
	Regular	0	0,0
	Buena	21	26,3
	Eficiente	59	73,7
	Total	80	100,0
D2: Descendente	Deficiente	0	0,0
	Regular	0	0,0
	Buena	14	17,5
	Eficiente	66	82,5
	Total	80	100,0
D3: Horizontal	Deficiente	0	0,0
	Regular	0	0,0
	Buena	6	11,3
	Eficiente	74	88,7
	Total	80	100,0

En la Tabla 5, se presenta el comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Comunicación organizacional de los colaboradores docentes de una universidad privada de Trujillo, Perú. El comportamiento de estos porcentajes es aceptable ya que los niveles buena y eficiente tiene porcentajes elevados. En la dimensión D1: Ascendente el 26,3% de los colaboradores docentes manifestó que esta en un nivel buena y el 73,7% en el nivel eficiente. En la dimensión D2: Descendente, encontramos que el 17,5% manifestó estar en el nivel buena y el 82,5% en el nivel eficiente. En la dimensión D3: Horizontal el 11,3% y el 88,7% de los colaboradores docentes manifestaron que se encuentran en el nivel bueno y eficiente. A continuación, presentamos gráficamente este comportamiento porcentual (Figura 2).

Figura 3

Comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Comunicación Organizacional

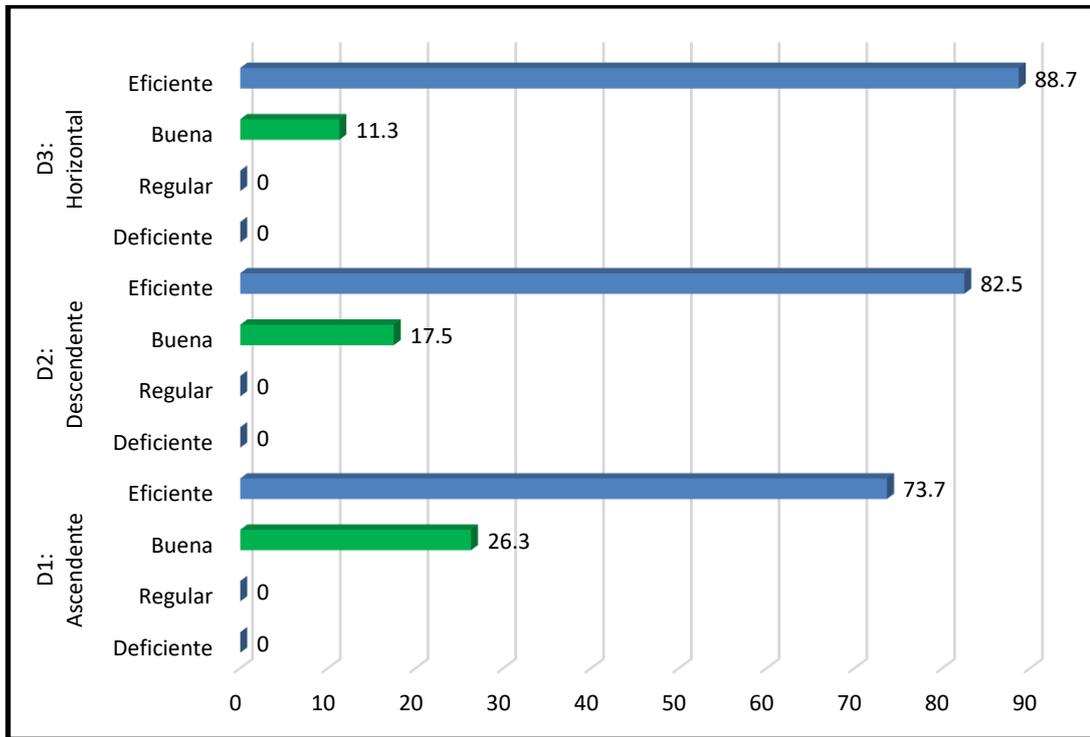


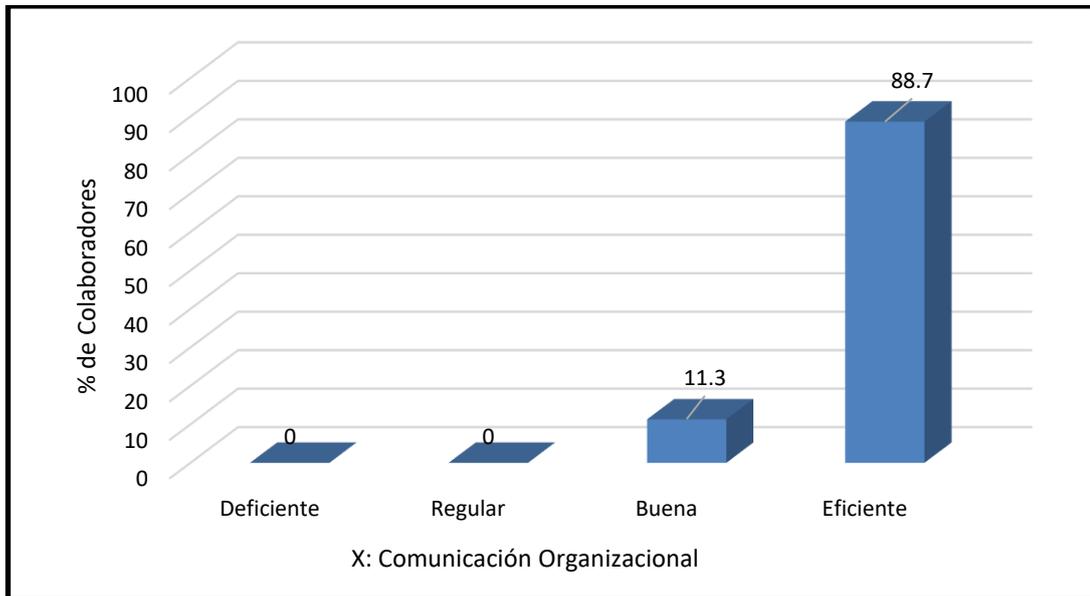
Tabla 8

Comportamiento de la variable X: Comunicación Organizacional

VARIABLE	Niveles	Colaboradores Docentes	%	Puntaje promedio	Nivel
X: Comunicación Organizacional	Deficiente	0	0,0	4,66	Eficiente
	Regular	0	0,0		
	Buena	9	11,3		
	Eficiente	71	88,7		
	Total	80	100,0		

En la Tabla 6, observamos el comportamiento de los niveles de la variable X1: comunicación organizacional. Ningún colaborador docente manifestó que la comunicación organizacional es deficiente y regular. El 11,3% manifestó que la comunicación organizacional se encuentra en un nivel Bueno y el 88,7% en un nivel eficiente. El puntaje promedio obtenido es de 4,66 que en base a la escala interpretativa podemos ubicar a la comunicación organizacional como EFICIENTE. Gráficamente también podemos visualizar este comportamiento.

Figura 4
Comportamiento de los niveles de la Comunicación Organizacional



V.2. EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y DE SUS DIMENSIONES POR NIVELES.

Tabla 9
Comportamiento de las dimensiones de la Motivación Laboral

MOTIVACIÓN LABORAL	Niveles	Colaboradores Docentes	%
M1: Incentivo económico	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	10	12,5
	Favorable	42	52,5
	Muy Favorable	28	35,0
	Total	80	100,0
M2: Realización personal	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Favorable	7	8,8
	Muy Favorable	73	91,3
	Total	80	100,0
M3: Relaciones interpersonales	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Favorable	15	18,8
	Muy Favorable	65	81,2
	Total	80	100,0

	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
M4: Estabilidad de vida	Favorable	15	18,8
	Muy Favorable	65	81,2
	Total	80	100,0

En la tabla 7 se presenta el comportamiento de los niveles de las dimensiones de la Motivación Laboral según la apreciación de los colaboradores docentes. Con respecto a la dimensión M1: Incentivo económico, el 12,5% manifestó que es desfavorable, el 52,5% manifestó estar en un nivel favorable y el 35% muy favorable; en cuanto a la dimensión M2: Realización personal, el 8,8% de los colaboradores docentes manifestó que se encuentra en el nivel favorable y el 91,3% señala que se encuentra en el nivel muy favorable. En cuanto a las dimensiones M3: Relaciones interpersonales, el 18,8% señala que esta en un nivel favorable y el 81,2% esta en un nivel muy favorable; finalmente con respecto a la dimensión M4: Estabilidad de vida, el 18,8% señalan que se encuentran en el nivel favorable y el 81,2 indican que se encuentran en un nivel muy favorable. Este comportamiento lo podemos visualizar en el siguiente gráfico.

Figura 5
Comportamiento del nivel de las dimensiones de la Motivación Laboral

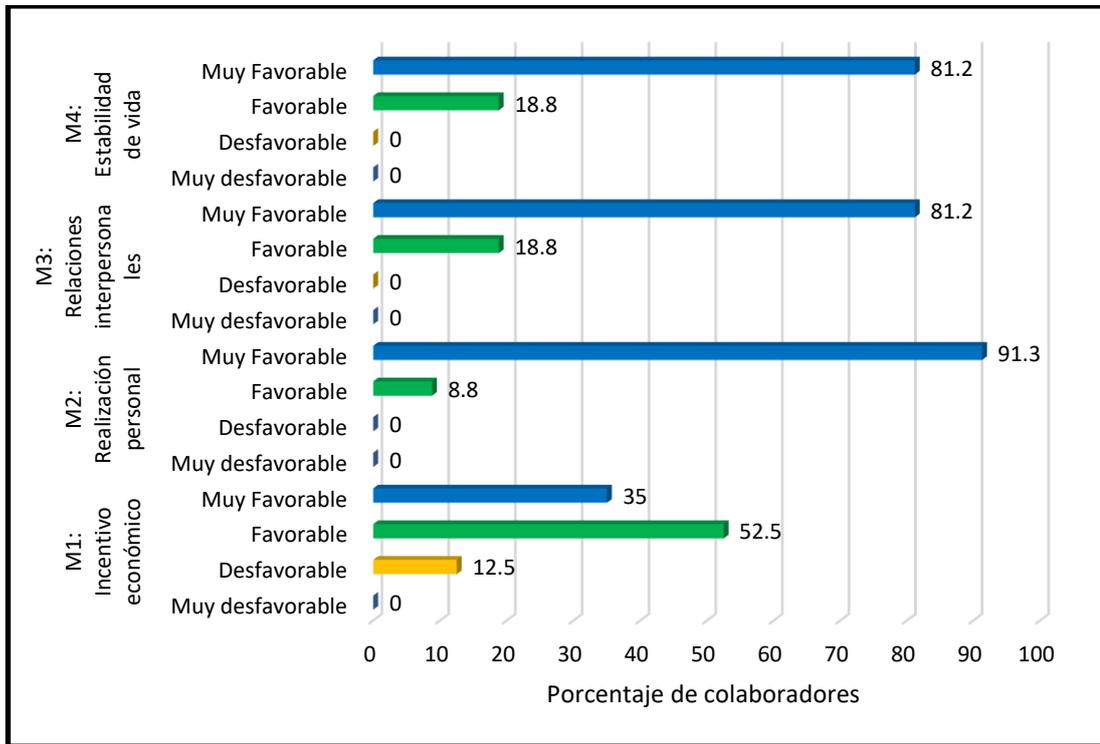
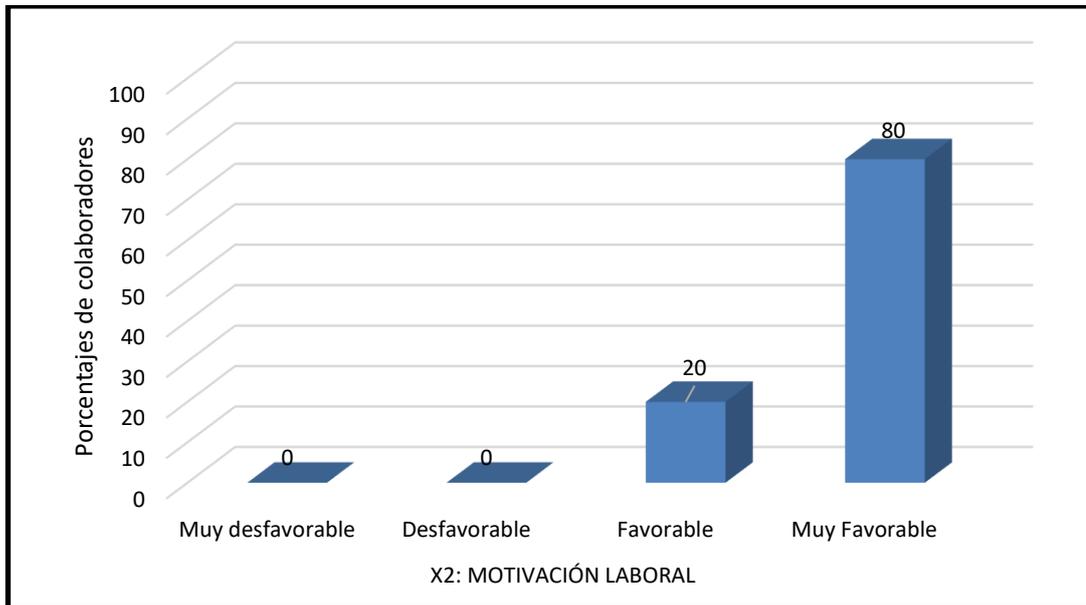


Tabla 10
Comportamiento del nivel de la variable Motivación Laboral y su puntaje promedio

VARIABLE	Niveles	Colaboradores Docentes	%	Puntaje promedio	Nivel
X2: MOTIVACIÓN LABORAL	Muy desfavorable	0	0,0	4,42	Muy Favorable
	Desfavorable	0	0,0		
	Favorable	16	20,0		
	Muy Favorable	64	80,0		
Total		80	100,0		

A continuación, en la Tabla 8, presentamos el comportamiento de los niveles de la variable Motivación Laboral, así como su puntaje promedio obtenido la cual nos permitirá identificar el nivel en el que se encuentra la Motivación Laboral de los colaboradores docentes de una universidad privada de Trujillo, Perú. Aquí apreciamos que el 20.0% de los colaboradores docentes manifestó que la motivación laboral es favorable y el 80% manifestó que la motivación es muy favorable. Finalmente, el puntaje promedio obtenido fue de 4.42 que se interpretaría que la motivación laboral es MUY FAVORABLE.

Figura 6
Comportamiento de los niveles de la Motivación Laboral



V.3. EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Habiéndose aplicado los instrumentos para medir la Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral, y ahora para evaluar la relación entre ellas, evaluamos a continuación si sus puntajes obtenidos a través de los cuestionarios se ajustan a una distribución normal, a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que el tamaño de muestra fue de n=80 colaboradores docentes con el objetivo de identificar si utilizamos una prueba paramétrica o no paramétricas. Las hipótesis de esta prueba de normalidad son

Ho: Los puntajes se ajustan a una distribución normal;

H1: Los datos no se ajustan a una distribución normal.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 11

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (K-S) para la variable Comunicación Organizacional y sus dimensiones.

Variable / Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Valor p (sig)
X1: Comunicación Organizacional	0,239	80	0,000*
Dimensiones			
D1: Ascendente	0,189	80	0,000 *
D2: Descendente	0,341	80	0,000 *
D3: Horizontal	0,333	80	0,000 *

*: Prueba significativa (Rechazar Ho); **: Prueba altamente significativa (Rechazar Ho); ns: La prueba es no significativa (Aceptar Ho)

La tabla 9, nos indica que los resultados de la prueba K-S al evaluar los puntajes de la variable X: Comunicación Organizacional, resultó ser significativa ($p=0,000<0,05$) por lo tanto rechazar Ho, es decir, se concluye que los datos NO se ajustan a una distribución normal. Así mismo, al observar los valores p (sig) de las dimensiones de la variable, también resultaron ser significativas ($p=0,000<0,05$) por lo que concluimos, que los puntajes de las dimensiones tampoco se distribuyen como normales.

Tabla 12

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable Motivación Laboral y sus dimensiones.

Variable / Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Valor p (sig)
X2: Motivación Laboral	0,460	80	0,001**
Dimensiones			
M1: Incentivo económico	0,248	80	0,000**
M2: Realización personal	0,382	80	0,000**
M3: Relaciones interpersonales	0,304	80	0,001**
M4: Estabilidad de vida	0,399	80	0,000**

*: Prueba significativa (Rechazar Ho); **: Prueba altamente significativa (Rechazar Ho); ns: La prueba es no significativa (Aceptar Ho)

La tabla 10, nos indica que los resultados de la prueba K-S al evaluar los puntajes de la variable X2: motivación laboral, resultó ser significativa ($p=0,001 < 0,05$) por lo tanto, rechazar H_0 , por lo que se concluye que los datos no se ajustan a una distribución normal. Así mismo, al observar los valores p (sig) de las dimensiones de esta variable también resultaron ser significativas ($p=0,000 < 0,05$) por lo que concluimos, que los puntajes de las dimensiones de la motivación laboral tampoco se distribuyen como normales.

Tabla 13

Prueba de correlación de Spearman para evaluar la correlación entre las dimensiones de la Comunicación Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (Dimensiones)	Valor	MOTIVACIÓN LABORAL (Dimensiones)			
		M1: Incentivo económico	M2: Realización personal	M3: Relaciones interpersonales	M4: Estabilidad de vida
D1: Ascendente	RHO (ρ)	0,157	0,294	0,272	0,064
	Valor p	0,144 ^{ns}	0,005**	0,012*	0,483 ^{ns}
D2: Descendente	RHO (ρ)	0,196	0,341	0,253	0,346
	Valor p	0,076 ^{ns}	0,001**	0,021*	0,000**
D3: Horizontal	RHO (ρ)	0,491	0,475	0,490	0,496
	Valor p	0,000**	0,000**	0,001**	0,000**

ns.: No significativo ($p > 0,05$); *: Significativo ($p < 0,05$); **: Altamente significativo ($p < 0,01$)

En la Tabla 11, se presenta el análisis de la correlación de Spearman entre los puntajes de las dimensiones de la Comunicación Organizacional y las dimensiones de la Motivación Laboral. Observamos que la D1: Comunicación Ascendente no se correlaciona significativamente con las dimensiones M1: Incentivo Económico ($p=0,144 > 0,05$) y con la dimensión M4: Estabilidad de vida ($p=0,483 > 0,05$), existiendo una baja correlación positiva ($\rho=0,157$ y $0,064$); pero esta dimensión si se correlaciona significativamente con las dimensiones M2: Realización personal y M3: Relaciones Interpersonales.

Con respecto a la D2: Comunicación Descendente no se correlaciona significativamente con la dimensión M1: Incentivo Económico, pero si se relaciona significativamente con M2: Realización personal, Me: Relaciones interpersonales y M4: Estabilidad de vida. Con respecto a la D3: Comunicación Horizontal, si se correlaciona significativamente con todas las dimensiones de la motivación laboral ($p=0,000, 0,000, 0,000, 0,0000$) existiendo con ellos una correlación buena positiva entre ellas ($\rho=0,491, 0,475, 0,490, 0,496$)

V.4. EVALUACIÓN DE LA CORRELACIÓN DE LA VARIABLES COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

Tabla 14

Prueba de correlación de Spearman para evaluar la correlación entre las variables Comunicación Organizacional y la Motivación laboral

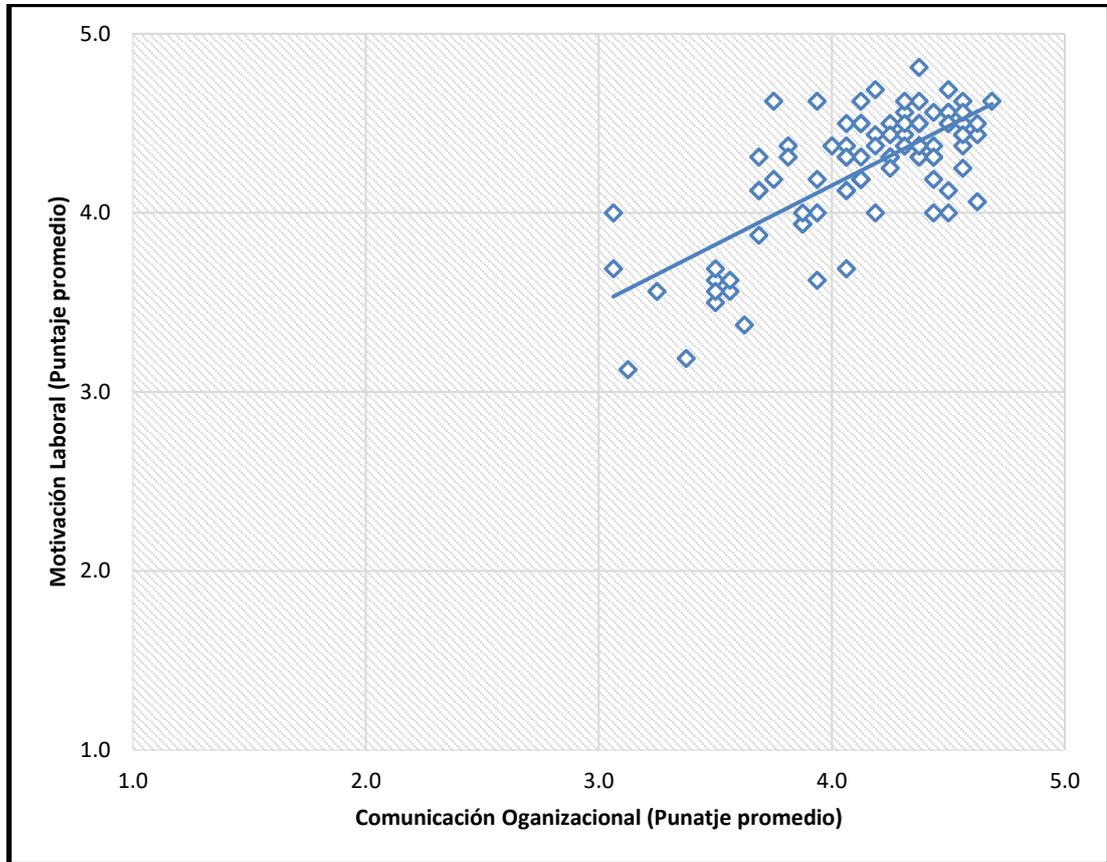
VARIABLES	PRUEBA DE CORRELACION DE SPEARMAN	
	Valor RHO (ρ)	Valor p (Sig.)
X1: Comunicación Organizacional	0,642	0,000** < 0,05
X2: Motivación Laboral		

ns.: No significativo ($p>0,05$); *: Significativo ($p<0,05$); **: Altamente significativo ($p<0,01$)

En la tabla 12 se presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Spearman entre las variables Comunicación Organizacional y Motivación Laboral, según los colaboradores docentes de una universidad privada de Trujillo, Perú. Observamos que el coeficiente de Correlación de Spearman es de $\rho=0,642$. Esto significa que existe una relación significativa buena entre la Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral. Gráficamente observación esta relación teniendo en cuenta los puntajes de ambas variables

Figura 7

Gráfica de dispersión para analizar la relación entre las variables Comunicación Organizacional y Motivación Laboral



VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Tabla 15

Resumen de interpretación de correlación de variables y dimensiones, y conclusión de evaluación de hipótesis

Variables/Dimensiones	Interpretación	Hipótesis	Conclusión
Comunicación organizacional y la motivación laboral	Correlación significativa buena positiva	H1	Se confirma
Comunicación ascendente y la motivación laboral	Correlación significativa baja positiva	He1	Se confirma
Comunicación descendente y la motivación laboral	Correlación significativa baja positiva	He2	Se confirma
Comunicación horizontal y la motivación laboral	Correlación significativa buena positiva	He3	Se confirma

La prueba de Correlación de Spearman entre las variables Comunicación Organizacional y Motivación Laboral, según los colaboradores docentes de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021, reporta que el coeficiente de Correlación de Spearman es $\rho=0,642$. Esto significa que existe una correlación significativa buena positiva entre la Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral, con lo cual se confirma la hipótesis general H1: Sí existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. En efecto a mayor Comunicación Organizacional implica mayor Motivación Laboral en el docente de este centro de educación superior universitaria.

Con respecto a la D2: Comunicación Descendente no se correlaciona significativamente con la dimensión M1: Incentivo Económico, pero si se relaciona significativamente con M2: Realización personal, M3: Relaciones interpersonales y

M4: Estabilidad de vida. En consecuencia, se confirma la hipótesis específica He2: Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada peruana en el año 2021. Lo que nos conduce a la siguiente interpretación, a mayor Comunicación Descendente entre los colaboradores, también se incrementan los factores motivacionales referentes a las dimensiones de la Motivación Laboral: realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

La D3: Comunicación Horizontal, sí se correlaciona significativamente con todas las dimensiones de la motivación laboral ($p=0,000$; $0,000$; $0,000$; $0,0000$) existiendo con ellos una correlación significativa buena positiva entre ellas ($\rho=0,491$; $0,475$; $0,490$; $0,496$), con lo cual se confirma la hipótesis específica He3: Existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. Lo cual conduce a la siguiente interpretación, a mayor Comunicación Horizontal entre los colaboradores, también se incrementan los factores motivacionales referentes a las dimensiones de la Motivación Laboral: Incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

La existencia de una correlación significativa buena positiva entre la Comunicación Organizacional y la Motivación Laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021, se contrasta con la investigación desarrollada por Piedra, M. (2020); a través de su tesis titulada *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana*, trabajo que 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, 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.

El puntaje promedio obtenido para la variable Comunicación Organizacional es 4.66, que en base a la escala interpretativa podemos ubicar a la comunicación organizacional como EFICIENTE, destacando los indicadores de 73,7% (nivel eficiente), 82,5% (nivel eficiente) y 88,7% (nivel eficiente) para las dimensiones Ascendente, Descendente y Horizontal, respectivamente, según la apreciación de los colaboradores docentes de la universidad privada. Lo cual refleja una comunicación efectiva Descendente, desde el vértice estratégico del organigrama de la institución hacia el colaborador docente, al igual que una comunicación efectiva Ascendente, permitiendo reflejar lo que piensan y opinan los colaboradores docentes sobre su situación laboral u otros aspectos académicos de interés en beneficio de lograr los objetivos institucionales y finalmente se observa un indicador alto en el porcentaje de apreciación de la comunicación efectiva Horizontal, interpretándose como la existencia de una amplia coordinación entre los colaboradores docentes para la consecución de sus metas académicas, cumpliendo importantes funciones como la de cohesionar y fomentar el espíritu de equipo, así como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre docentes del mismo departamento académico, programa o facultad.

El puntaje promedio obtenido para la variable Motivación Laboral es 4,42 que se interpretaría que la motivación laboral de los colaboradores docentes de la universidad privada peruana es MUY FAVORABLE, destacando los factores motivacionales asociados a las dimensiones Realización personal, Relaciones interpersonales y Estabilidad de vida, con indicadores de 91,3%; 81,2% y 81,2%, respectivamente, según la percepción de los colaboradores docentes para calificar que estas dimensiones se encuentran en un nivel muy favorable, factores motivacionales intrínsecos que coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales. En este mismo contexto, Rivas, A. (2018); en su tesis *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla*, concluye que, si bien es cierto que un factor motivacional extrínseco para los trabajadores es la remuneración económica, existen otros elementos que llegan a influir con el mismo peso que llevan al mismo fin; detonan iniciativa, compromiso, lealtad, entre otros rasgos que benefician al empleado. Debido a que cada persona es diferente, identificar el factor de motivación que cada trabajador necesita es esencial para la gerencia, para ello se requiere de comunicación, integración, unión, compromiso y convivencia por parte de toda la empresa.

Como comentario final, es sumamente importante citar a Maslow y Herzberg, quienes en sus modelos de motivación perciben estos factores de la siguiente manera. Maslow considera a la Realización personal como una necesidad de Realización ubicada en el eslabón más alto de su pirámide de necesidades que propone, las Relaciones interpersonales la considera como una necesidad Social y la Estabilidad de vida como una necesidad de Autoestima. Sin embargo, Herzberg en su propuesta de Factores de Higiene – Motivación, determina a las Relaciones

interpersonales como Factor Higiénico y, a la Realización personal y Estabilidad de Vida, como Factores Motivacionales, y son quienes producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. De igual forma, es importante citar a Douglas McGregor, quien propone una concepción moderna de la administración, denominada teoría Y, acerca de la naturaleza humana, concluyendo que las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

VI.2. Conclusiones

- De acuerdo con el objetivo general, se determinó la relación entre la comunicación organizacional y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. Se concluye que existe una correlación significativa buena positiva entre la comunicación organizacional y la motivación laboral.
- De acuerdo con objetivo específico 1, se determinó la relación que existe entre la comunicación organizacional ascendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. Se concluye que la comunicación organizacional ascendente se correlaciona significativamente con las dimensiones realización personal y relaciones interpersonales de la variable motivación laboral.
- De acuerdo con objetivo específico 2, se determinó la relación que existe entre la comunicación organizacional descendente y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. se concluye que la comunicación organizacional descendente se correlaciona

significativamente con las dimensiones realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida, de la variable motivación laboral.

- De acuerdo con objetivo específico 3, se determinó la relación que existe entre la comunicación organizacional horizontal y la motivación laboral del colaborador docente de una universidad privada de Trujillo, Perú, en el año 2021. se concluye que la comunicación organizacional horizontal se correlaciona significativamente con todas las dimensiones de la motivación laboral: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

VI.3. Recomendaciones

- **Fomentar y fortalecer la participación del docente en la propuesta de toma de decisiones, acciones de convivencia y brindarle una comunicación efectiva de las directrices académicas.** Dado que las asociaciones entre la comunicación ascendente - relaciones interpersonales y la comunicación descendente – relaciones interpersonales dan como resultado correlaciones significativas baja positiva, se recomienda fortalecer la participación del colaborador docente en la propuesta de soluciones a problemas académicos y administrativos del área, carrera profesional o departamento académico, y de la institución, las mismas que deben ser planteadas con seguridad y libertad ante los líderes de las áreas y se reconozca posteriormente la consideración y aplicación de aquellas propuestas viables. De igual forma, se recomienda optimizar la comunicación del líder hacia el colaborador docente, orientada a brindar una comunicación eficaz, oportuna y con respeto, sobre el conjunto de lineamientos académicos del área y de la organización, que soporten el desempeño laboral del docente. Estas acciones, unidas a la mejora de condiciones que promuevan la convivencia y relaciones sociales entre colaboradores docentes, redundarán en que las dimensiones de

estas dos variables se estrechen mayormente y tengan como consecuencia el incremento de la productividad del colaborador docente, la optimización en el logro de sus objetivos personales y laborales y, la internalización gradual de los factores motivacionales intrínsecos en su estructura cognitiva.

- **Promover acciones y condiciones para que el docente internalice los factores motivacionales intrínsecos.** Sucede algo similar con el resultado de las correlaciones entre la comunicación ascendente – incentivo económico y la comunicación descendente – incentivo económico, las cuales reportan una correlación no significativa positiva, en este caso se sugiere fortalecer la modalidad cómo se administra el recurso humano docente, promoviendo condiciones para que el docente internalice que los factores motivadores intrínsecos son más sostenibles y duraderos que los factores motivadores extrínsecos como el caso del incentivo económico, estas condiciones deben estar orientadas al enriquecimiento del puesto de trabajo, entendido como redefinir las funciones alineadas a ser más retadoras, motivadoras e impactantes en la organización, funciones que deben estar orientadas al logro de objetivos y competencias que deben ser retroalimentadas periódicamente por el líder y el fomento de reuniones individuales donde se dialogue con apertura y confianza con el colaborador, se fijen tiempos y acuerdos sobre los proyectos, actividades e indicadores que conducirán a estos logros, la optimización de la productividad del colaborador, el logro de sus objetivos y el de la organización.

- **Reconocer y reforzar las acciones y logros obtenidos por el colaborador docente y sus equipos.** Es importante sugerir no descuidar el reconocimiento a los colaboradores y equipos que destacan en el logro de sus objetivos y competencias, esto debe realizarse a todo nivel, en el área, programa, facultad y a nivel institucional, constituirá un reforzamiento sostenible a la motivación intrínseca del colaborador.
- **Priorizar las reuniones presenciales sobre las reuniones remotas con el colaborador docente y equipos académicos.** Una sugerencia importante es matizar las modalidades de interacción presencial y remota en las reuniones académicas, de reconocimiento y feedback sobre el desempeño de objetivos y competencias, brindando mayor frecuencia a las reuniones presenciales, dado que actualmente nos encontramos en una etapa post pandemia donde es muy importante promover estos encuentros presenciales que fortalezcan la comunicación organizacional, la productividad y motivación del colaborador docente.
- **Aplicando la Teoría de las necesidades de McClelland en el fortalecimiento de la motivación laboral en el colaborador docente de la universidad privada de Trujillo.**

Las diversas teorías de la motivación tratadas en el presente estudio son muy importantes y se complementan, pero podemos detenernos en la aplicación de la Teoría de McClelland para fortalecer el liderazgo de los equipos docentes, de esta manera, asegurar el éxito de la entidad educativa de nivel superior y lograr equipos docentes altamente comprometidos, para lo cual los líderes académicos necesitan comprender y satisfacer las necesidades de sus equipos docentes.

Necesidad de logro: La asociamos con la dimensión realización personal, medida en la presente investigación, que, a pesar de tener un nivel muy favorable en la organización, la podemos fortalecer cuando en los equipos docentes se promueva el desarrollo de proyectos desafiantes que beneficien al área académica y a la institución, donde cada docente asuma una responsabilidad en el proyecto y el equipo participe con autonomía en la decisión de la metodología para desarrollar el proyecto, el seguimiento del mismo y realizar ajustes si es pertinente. Todas estas acciones permitirán a los equipos docentes optimizar su compromiso y motivación laboral, impactando positivamente en la experiencia educativa de los estudiantes.

Necesidad de afiliación: Asociada con la dimensión relaciones interpersonales, que también se midió en la investigación, y con un resultado muy favorable en la universidad privada, pero que se debe asegurar su fortalecimiento sostenible promoviendo escenarios de relaciones interpersonales armoniosas de estrecha colaboración entre los docentes. Los proyectos desafiantes citados anteriormente deben ser abordados mediante el trabajo en equipos multidisciplinarios, donde cada docente aporte diferentes habilidades y experiencias y compartan ideas y opiniones, trayendo como consecuencia que los docentes potencien su motivación y compromiso por formar y facilitar aprendizajes para sus estudiantes.

Necesidad de poder: En el sentido de fortalecer el liderazgo del personal docente, y su necesidad de influir en las decisiones y resultados del equipo. De acuerdo con el mismo ejemplo anterior de gestionar proyectos desafiantes, el docente líder del proyecto debe tener la autoridad y capacidad para establecer las metas del proyecto, tomar decisiones claves y determinar el curso del proyecto, lo que le permitirá al docente ser eficaz y valioso en el trabajo.

- **Involucrar al docente para que se comuniquen e interactúen a través de los canales formales de Comunicación Interna de la organización educativa privada.**

En la siguiente tabla se detallan estos canales y los contenidos que a través de ellos se comparten.

Tabla 16

Canales de Comunicación Interna y contenidos que se comparten

Canal	Contenidos que se comparten
<i>Intranet Corporativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios corporativos, • Últimas noticias, • Cumpleaños del mes, • Cultura organizacional
<i>Red Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción a través de comentarios y reacciones, fortaleciendo así la comunicación entre todos. • Realización de publicaciones propias en el grupo en el que se pertenece. • Creación de grupos de equipos. • Información de noticias de la organización. • Informaciones de salud, beneficios, campañas, sorteos y más.
Microsoft Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios Institucionales: Notificaciones sobre los proyectos, noticias, eventos y más.

- **Continuar desarrollando y fortaleciendo el proceso de Reconocimiento Docente en coordinación con el área de Gestión del Talento Humano.**

Referencias

- ✓ Cárdenas, M. (2022); "Impacto de la Comunicación Organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, periodo octubre 2021 – marzo 2022". <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23839/1/UPS-CT010204.pdf>
- ✓ Cárdenas, P. (2021). "Comunicación organizacional y desempeño docente en una universidad privada de Lima, 2021"
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68462>
- ✓ Cervera Fantoni, A.L. (2008). "Comunicación Total". ESIC EDITORIAL
- ✓ Chiavenato, I. (2019). "Administración de Recursos Humanos", el capital humano de las organizaciones. Décima edición. México.
- ✓ Douglas, L. et al. (2018). "Estadística aplicada a los negocios y la economía". Mc. Graw Hill. México.
- ✓ Etchegaray, R. (2010). "Comunicación Empresarial". Valletta Ediciones
- ✓ Franco, C. (2020). "Niveles de Motivación y su Relación con la Competencia Digital en docentes de la UGEL 04- LIMA, 2020".
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8754>
- ✓ Garrido, F.; Goldhaber, G. y Putnam, L. (2020). "Fundamentos de la Comunicación Organizacional", de la organización a la estrategia en el siglo XXI. Edición: Organizational Communication Global Network.
- ✓ Halanocca, S. et al. (2019). "La Motivación y Satisfacción laboral en relación con la Productividad en una Institución Prestadora de Servicios de Salud".
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1782>
- ✓ Hernández, C. (2023). "Estudio del nivel de motivación de los trabajadores que laboran en la modalidad de trabajo a distancia en una empresa industrial ubicada en la Ciudad de México".

- <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/52911/HernandezPineroCarlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ Huaraya, M. y Barroga, G. (2018). *“Importancia de la comunicación organizacional interna en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Aruntani SAC unidad minera Tukari, Arequipa, 2018”*. Colecciones: Escuela Profesional de Relaciones Industriales.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/c7d836d5-e47d-43d1-a8fe-7f49b6b137c6>
 - ✓ Kast, E. (1970). *“Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias”*
 - ✓ Mendivelso, F. y Rodríguez, M. (2021). *“Prueba no paramétrica de correlación de Spearman”*. Revista Médica Sanitas. Tópicos en Investigación Clínica.
<https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/rms/article/view/578>
 - ✓ Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *“Comunicación Organizacional y Clima Social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque”*.
 - ✓ Muñoz M. y Solórzano A. (2023). *“Incidencia de la comunicación organizacional interna en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Portoviejo”*.
https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2205/1/TIC_AP85D.pdf
 - ✓ Newstrom (2011). *“Comportamiento Humano en el trabajo”*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
 - ✓ Piedra, M. (2020). *“Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana”*. Colecciones: *Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos”*
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3541>
 - ✓ Pimentel, L. (2021). *“Relación entre motivación laboral y compromiso organizacional de una maquiladora del sector electrónico de Tecate, B. C. México”*.

<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/9beb9fc1-b2ec-4ef5-99df-6e5de96d9f92/content>

- ✓ Ramos, W.; Paredes, M.; Terán, P. y Lema, L. (2017). *“Comunicación Organizacional”*. Ediciones Grupo Compás. Ecuador.
- ✓ Reyes, C. y Ayarza, A. (2017). *“La Comunicación Organizacional y su Influencia en el Clima Organizacional de los Operarios de Industrias San Miguel en el 2017”*.
- ✓ Robbins, S. (2013). *“Comportamiento Organizacional”*. Décimo quinta edición, Editorial Mexicana.
- ✓ Sampieri, R. (2018). *“Metodología de la investigación”*. Editorial Mexican
- ✓ Ulrich D. y Yeung A. (2020). *“Reinventando la Organización”*, Colección Acción Empresarial de LID Editorial, Madrid, España.
- ✓ Vallejo, L. (2016). *“Gestión del Talento Humano”*. Editorial: ESPOCH
- ✓ Vasquez (2003). *“La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas”*.
https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- ✓ Veliz, F. (2020). *“Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y su relación en el nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud “COSSMIL” de la Ciudad de La Paz”*. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/25090/TM-305.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ Trelles, I. (2014). *“Comunicación Organizacional”*.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8326/ORBEGOSO_FF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Apéndice

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

5=Siempre; 4=Casi siempre; 3=A veces; 2=Casi nunca; 1=Nunca

ITEMS	1	2	3	4	5
P1. Se le informa de los logros obtenidos por la Universidad.					
P2. Se le informa si la Universidad presenta algún problema.					
P3. Se fomenta la participación de los colaboradores docentes en las decisiones que puedan afectar sus labores.					
P4. Se consulta a los jefes inmediatos cuando existen dudas en lo encomendado.					
P5. Se consulta a los compañeros cuando existen dudas en lo encomendado.					
P6. Su jefe le brinda de manera oportuna la información laboral.					
P7. Recibe la información necesaria para poder desarrollarse en sus tareas diarias.					
P8. Considera que su jefe inmediato utiliza un lenguaje adecuado para referirse a usted.					
P9. Tiene claro lo que pretende expresar.					
P10. Cuando existen conflictos se plantean soluciones para solventar las diferencias entre los colaboradores docentes.					
P11. Contribuye a la solución de errores y problemas laborales mediante la comunicación.					
P12. Existe respeto y tolerancia hacia los comentarios de los miembros de la Universidad.					
P13. Se le brinda atención cuando se comunica con sus compañeros de trabajo					

P14. Se fomenta la moral, actitud positiva e integración de los miembros de la Universidad					
P15. Tiene libertad y seguridad para hablar con su jefe inmediato de los problemas laborales.					
P16. Los comentarios, estados de opinión hacia sus jefes son tomados en cuenta					
P17. Si comete algún error laboral le informa al jefe inmediato					

5=Siempre; 4=Casi siempre; 3=A veces; 2=Casi nunca; 1=Nunca

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

La presente encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con la MOTIVACIÓN LABORAL; por lo que solicitamos a usted tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=Acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo

Ítems	1	2	3	4	5
P1. Siento que mi sueldo reconoce mi esfuerzo					
P2. Mi sueldo satisface mis necesidades básicas					
P3. Hay posibilidades de avance salarial en este empleo					
P4. Mi sueldo corresponde a mi responsabilidad laboral					
P5. En este trabajo puedo prosperar económicamente si me esfuerzo					
P6. Mi trabajo me hace sentir pleno					
P7. Mi trabajo es importante para mi					
P8. Realizar este trabajo contribuye a mi bienestar.					
P9. Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida					
P10. Estoy contento de hacer este trabajo					
P11. He hecho amigos en mi trabajo					
P12. Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo					
P13. Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo					
P14. Las relaciones con compañeros de trabajo son cordiales					
P15. Estoy a gusto con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo					
P16. Mi trabajo me mantiene sano					
P17. Mi trabajo lo mantiene ocupado y alejado de los vicios.					
P18. Mi trabajo me hace sentir productivo					
P19. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.					

P20. Me gustaría continuar trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación

--	--	--	--	--	--

1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=Acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo