



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DEL COLEGIO PAMER CHICLAYO  
- 2016”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora :**

**Bach. Palmer Sánchez María Teresa Indira**

**Asesor :**

**Dr. Callejas Torres Juan Carlos**

**Chiclayo – Perú**

**2016**



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA  
MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL COLEGIO  
PAMER CHICLAYO - 2016”**

**Autora :  
Bach. Palmer Sánchez María Teresa Indira**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2016**

**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA  
MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL COLEGIO  
PAMER CHICLAYO - 2016”**

**AUTOR**

**BACH. MARÍA TERESA INDIRA PALMER SÁNCHEZ**

Aprobación de la tesis por:

---

**Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando**  
**Presidente del jurado de tesis**

---

**Mg. Paredes Delgado Sharon**  
**Secretario del jurado de tesis**

---

**Dr. Callejas Torres Juan Carlos**  
**Vocal del jurado de tesis**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a **Dios, a mi familia y amigos**, que permitieron que no me rinda, sino que contribuyeron a que logre mis objetivos durante el desarrollo de la investigación.

Este trabajo es el reflejo de las enseñanzas **de mis padres y especialmente de mis abuelos Rafael Sánchez Rojas, Francisca Espinoza, Rosa Aurich Rentería, Cesar Palmer Grosso**, quienes me enseñaron de que todo sueño debe de cumplirse, a base de esfuerzo y dedicación.

María Teresa I. Palmer Sánchez

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a **Dios** por brindarme la vida, llenarme de salud y guiar mis ideas para la culminación de mi investigación.

Agradezco a **Amanda Sánchez Espinoza y a César Palmer Aurich**, mis padres, quienes me acompañaron en este maravilloso proceso de aprendizaje, quienes son mi motivo para alcanzar mis metas académicas y personales.

Agradezco a mi asesora externa **Mg. María de los Ángeles Espinoza Urbina**, quien me ayudó a resolver las dudas en cuanto a mi plan, puesto que ella por su experiencia en el tema me brindó sugerencias que fueron plasmadas en este trabajo de investigación.

Agradezco a mi maestro, el **Dr. Juan Carlos Callejas**, quien hizo del mejor guía de principio a fin para la realización de mi propuesta; animándome y enseñándome todo lo necesario para realizar de la mejor manera mi investigación.

María Teresa I. Palmer Sánchez

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar un plan de comunicación interna basada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos para la mejora de la motivación laboral en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo; su importancia se basa en el aporte que se le otorgue a la investigación para el desarrollo motivacional, que involucre la formación de un adecuado nivel comunicacional entre los colaboradores, generando competencias en ellos, para lograr no solo su satisfacción, sino que repercutirá en el clima laboral, relaciones interpersonales, desempeño laboral, resolución de conflictos, negociación efectividad, etc; siendo una investigación no experimental. El Instrumento utilizado fue la Escala Motivación en el Trabajo (R. Steer y D. Braunstein – McClelland) basado en tres dimensiones: Afiliación, Logro y Poder, para el análisis de resultado, se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Que existe una limitada práctica en el proceso y en la metodología de comunicación interna, además que no hay políticas de reconocimientos comunicacionales, ni talleres de socialización entre los miembros de la institución.

**Palabras Claves:** Comunicación interna, Reconocimientos comunicacionales, Colegio, Motivación Laboral.

## **ABSTRACT**

This research was general objective develop an internal communication plan based on the dynamics of the process that takes into account the contradiction between personal satisfaction and fulfillment of the objectives for improving work motivation in collaborators Pamer Chiclayo College; its importance is based on the contribution to be granted to research for motivational development, involving the formation of an adequate level of communication among employees, generating skills in them to achieve not only your satisfaction, but will affect the climate work, interpersonal relationships, job performance, conflict resolution, negotiation effectiveness, etc; It is a non-experimental research. The instrument used was the Motivation Scale at Work (R. Steer and D. Braunstein - McClelland) based on three dimensions: Affiliation, Achievement and Power, for the analysis of results, the SPSS statistical program was used. Finding the following results: That there is a limited practice in the process and methodology of internal communication also no communication policies awards, workshops and socialization among members of the institution.

**KEYWORD:** Internal Communication, Communication Awards, College, Work Motivation.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| Dedicatoria   | iv        |
| Agradecimiento  | v         |
| Resumen   | vi        |
| Abstract  | vii       |
| Introducción  | 11        |
| <b>Primera parte: Metodología y fundamentación de la investigación</b>                            | <b>20</b> |
| <b>Capítulo 1. Construcción del marco teórico</b>   | <b>20</b> |
| 1.1. Caracterización del objeto (campo de acción) de investigación                                | 20        |
| 1.1.1. Comunicación   | 20        |
| 1.1.2. Tipos de comunicación  | 20        |
| 1.1.3. Características de las comunicaciones en las organizaciones                                | 21        |
| 1.1.4. Proceso de comunicación interna  | 27        |
| 1.1.5. Ventajas del proceso de comunicación interna   | 27        |
| 1.1.6. Canales de proceso de comunicación interna   | 29        |
| 1.1.7. Comunicación interna en las instituciones educativas                                       | 30        |
| 1.1.8. Plan de comunicación interna   | 32        |
| 1.1.9. Comunicación organizacional interna  | 33        |
| 1.1.10. Comunicación interna en la relaciones interpersonales                                     | 34        |
| 1.1.11. Claves para el éxito de un plan de comunicación interna                                   | 34        |
| 1.2. Determinación de las tendencias históricas del proceso de Comunicación interna y su dinámica | 36        |
| <b>Capítulo 2. Justificación del problema y caracterización del campo de acción</b>               | <b>51</b> |
| 2.1. Justificación del problema   | 51        |
| 2.2. Caracterización del estado actual de la dinámica del proceso de Comunicación interna.        | 60        |
| <b>Capítulo 3. Hipótesis y diseño de la ejecución</b>   | <b>69</b> |
| 3.1. Definición de hipótesis  | 69        |
| 3.2. Determinación de las variables de la hipótesis   | 69        |
| 3.2.1. Definición de las variables.   | 69        |
| 3.2.2. Clasificación de las variables.  | 70        |
| 3.3. Diseño de la ejecución   | 73        |
| 3.3.1. Universo.  | 73        |
| 3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.                               | 73        |
| 3.3.3. Selección de muestra.  | 79        |
| 3.3.4. Forma de tratamiento de los datos.   | 79        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Segunda parte: Construcción del aporte</b>                   | <b>82</b> |
| <b>Capítulo 4. Construcción del aporte práctico</b>             | <b>83</b> |
| 4.1 Fundamentación del aporte práctico.                         | 84        |
| 4.2 Construcción del aporte práctico.                           | 82        |
| 4.2.1. Diagnóstico.   | 83        |
| 4.2.2. Planeamiento del objetivo general.                       | 83        |
| 4.2.3. Planeamiento estratégico.                                | 83        |
| 4.2.4. Instrumentación de la estrategia.                        | 89        |
| 4.2.5. Evaluación de la estrategia                              | 91        |
| <br>  |           |
| <b>Tercera parte: Validación de los resultados</b>              | <b>94</b> |
| <b>Capítulo 5. Valoración y corroboración de los resultados</b> | <b>94</b> |
| 5.1 Valoración de los resultados                                | 94        |
| 5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico        | 96        |
| 5.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas  | 96        |
| <br>  |           |
| Conclusiones  | 98        |
| Recomendaciones   | 99        |
| Referencias bibliográficas                                      | 100       |

### Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Análisis tendencial                                    | 49 |
| Tabla 2. Análisis descriptivo de la Dimensión Afiliación        | 61 |
| Tabla 3. Análisis descriptivo de la Dimensión Logro             | 62 |
| Tabla 4. Análisis descriptivo de la Dimensión Poder             | 63 |
| Tabla 5. Análisis descriptivo de la Variable Motivación Laboral | 64 |
| Tabla 6. Resumen del Análisis descriptivo                       | 65 |
| Tabla 7. Variable Independiente                                 | 70 |
| Tabla 8. Variable Dependiente                                   | 72 |
| Tabla 9. Nivel de motivación                                    | 78 |
| Tabla 10. Nivel de dimensiones                                  | 78 |
| Tabla 11. 1era. Etapa - Afiliación                              | 85 |
| Tabla 12. 2da. Etapa - Logro                                    | 86 |
| Tabla 13. 3era. Etapa – Poder                                   | 88 |
| Tabla 14. Instrumentación de la estrategia                      | 89 |
| Tabla 15. Evaluación de la estrategia                           | 91 |
| Tabla 16. Calificación de la estrategia por expertos            | 95 |

## Índice de Figuras

|                      |    |
|----------------------|----|
| Figura 1. Afiliación | 61 |
| Figura 2. Logro      | 62 |
| Figura 3. Poder      | 63 |
| Figura 4. Motivación | 64 |
| Figura 5. Diseño     | 73 |

## Lista de anexos

|   |
|---|
| Anexo 1. Escala de motivación en el trabajo |
| Anexo 2. Plan de comunicación interna       |
| Anexo 3. Etapa 2 – Logro                    |
| Anexo 4. Encuesta                           |
| Anexo 5. Resultados de la Primera etapa     |
| Anexo 6. Etapa 3 - Poder                    |

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de motivación encontramos la gran importancia de no solo atraer los mejores talentos sino que logremos mantenerlos en el puesto y hacer de sus actividades laborales las más placenteras, sobre todo en el sector educativo, donde la calidad de enseñanza ha ido mejorando de acuerdo a los estándares y nivel de exigencia que el mundo globalizado solicita y hace que los colaboradores busquen más que un lugar para trabajar; es decir cuenten con un espacio donde puedan interactuar con diversas personas y hagan de sus labores la más productivas sobre todo en el dictado de sesiones académicas; por tal motivo, hallamos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo. (Velasco E, Bautista H, Sánchez F & Cruz L (2006)).

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900). En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluído que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales, es así que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. (Velasco E, Bautista H, Sánchez F & Cruz L (2006)).

Tal es así que históricamente, la psicología científica ha dejado traslucir, a través de distintas elaboraciones empíricas y teóricas, su constante interés por describir, explicar y predecir el comportamiento humano. En este prolongado esfuerzo, el concepto de motivación ha estado presente y ha sido de gran utilidad para comprender la razón por la cual los seres humanos realizan distintas actividades (Herrera, 2009, p17). Por ello una persona está motivada, se orienta o se “mueve” (el concepto de motivación se deriva del latín movere) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares, tal es así que los investigadores se han interesado por conocer la causa de dichos actos y determinar cuál es el motivo que conduce a las personas a realizarlos. Motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Si se mencionan, en cambio, los motivos externos, se alude a los incentivos o a un conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento. (Reeve, 2003).

Toro y Cabrera (1990) plantean que el fin último de todo el trabajo desarrollado en la obra, es mejorar el conocimiento existente hasta la fecha acerca de las características psicológicas de las personas en el trabajo, particularmente en lo referente a las condiciones motivacionales, buscando conceptos objetivos y científicos y la productividad organizacional, a través del mejoramiento de las condiciones, desarrollo y calidad de vida del hombre en su trabajo.

Asimismo, en ese mismo año se encuentra a Romero. G (1990) relaciona los valores, concepción motivacional y su medición y propone la existencia de dominios motivacionales dentro de estos, tomando como referencia para su estudio las necesidades de logro, poder y afiliación para determinar subconjuntos de valores asociados a estas necesidades y poder producir un inventario de los mismos (...)

Actualmente, se observa que en las empresas no toman como aspecto importante el proceso de motivación, el cual juega un papel importante dentro de las actividades laborales que tiene un trabajador, puesto que todo aquel que se siente bien e impulsado a cumplir los objetivos de su

jornada laboral logrará mayor productividad. Así como lo detalla Schultz (1995). Sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible. Anteriormente, explica Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Por ello es importante mencionar que actualmente a las personas no solo les motiva un tema de remuneración monetaria acorde o por encima de la escala salarial; sino se habla de un sueldo emocional como lo describió Gay, P. (2006) quien mencionó que es un término que engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación (...) no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.

Recordemos que cada persona tiene una particularidad respecto al proceso de motivación que hace que una persona pueda ejecutar una acción en base a un reconocimiento que se le pueda otorgar, y este no pueda ser el mismo para otro como lo detalla Aragón. P (2004) menciona que el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades (no siempre son las mismas) de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

Asimismo, existen fenómenos de desmotivación laboral, por parte de los trabajadores, España por ejemplo, el 56 % de los trabajadores no están contentos con el trabajo que desarrollan y les gustaría poder cambiar de actividad profesional para realizar algo distinto, según el informe realizado por Randstad (citado en Sereno 2011). El descontento y la poca satisfacción de los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo demuestran baja motivación laboral lo cual afecta directamente el desempleo laboral de los trabajadores según Hernández (2009). Por otro lado, también en países como Estados Unidos, la baja motivación en los trabajadores representa para las

compañías una pérdida anual de 250,000 millones de dólares anuales según el departamento de Trabajo (citado en Vargas 2010).

Cabe mencionar que la Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica (2011) en su blog Trabajando dentro de su artículo denominado: “La motivación en el campo Laboral” refiere que (...) motivar a un empleado tiene que ver con proveerle de estímulos o condiciones necesarias para que adopte el comportamiento y/o desempeño profesional que se busca. Si bien es cierto, que las técnicas posibles de utilizar son diferentes, dependiendo de las diversas realidades culturales, sociales, etc., también existen pautas generales para lograr el mayor interés y compromiso de los trabajadores, con el propósito de mantenerlos tanto a ellos como a la organización, satisfechos y felices.

En el Perú los ejecutivos nacionales señalaron que, para la gestión del clima organizacional y motivación laboral, cuenta con un 70% de penetración en organizaciones de igual proporción de personal en rotación (Diario el comercio, 2014).

Por ello de acuerdo a lo mencionado anteriormente nos permite fundamentar que la motivación cumple un papel importante dentro de la organización que repercutirá en temas organizacionales como: compromiso organizacional, satisfacción laboral, cultura organizacional, clima laboral, relaciones organizacionales, etc.

No obstante lo descrito por los autores antes mencionados sobre motivación, en el colegio Pamer se evidencia que de acuerdo a los datos recogidos en las diversas entrevistas a los colaboradores, se aprecia que al momento de ingresar como trabajador nuevo no existe un adecuado nivel de comunicación, es decir se les menciona un supuesto sueldo que luego no se logra y en ocasiones se han retrasado en la remuneración mensual (boletas de pago), el mismo que no es comunicado; asimismo no se cumple la hora de salida del personal (registro de hora de entrada y salida en oficina de vigilancia la misma que es monitoreada por dirección para que luego pase a la oficina de Recursos Humanos), no existe un proceso de compensación por objetivos logrados, no se le brinda la información a tiempo, no existe un proceso de feedback personal sino

que los desaciertos se manifiestan de manera pública (observado en la reuniones de servicios); por lo que los colaboradores denotan ciertas particularidades como desinterés por la organización, ante cualquier consulta que se les realice no muestran un sentido de pertenencia por el colegio , la falta de compromiso (inasistencia a eventos organizados por el colegio, falta de colaboración), renuncias y ausentismo laboral (registrado en la base de datos de cargos documentarios y de la oficina de recursos humanos), disminución de las metas académicas y hacen que se ubiquen al final dentro de todos los record de las sedes (ponderado de Etis semanal).

De estas manifestaciones dadas por el diagnóstico fáctico, se tiene como **problema científico** La inadecuada incentivación en el desarrollo de actividades y compromiso limita la motivación laboral.

Asimismo del **análisis causal** se encontró que la Motivación Laboral está afectada en:

1. Limitaciones prácticas en el proceso de comunicación interna entre los colaboradores y el líder.
2. No existe una metodología que oriente el proceso de comunicación interna en los colaboradores.
3. No existe una capacitación entre los colaboradores y el personal en general para el desarrollo del proceso de comunicación interna
4. Ausencia de un proceso de comunicación interna, debido a que no se emplean las técnicas necesarias para obtener mayor información sobre cómo lograr bienestar dentro de la organización (motivación).

De este análisis causal, se tiene como **objeto de la investigación** el proceso de comunicación interna.

Por ello en el estudio del proceso de comunicación interna **autores** como: Arru (2014) mencionó que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionadas con una mala gestión formal de la comunicación generando conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca

consecuencias que terminan por afectar los objetivos y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Asimismo, hallamos a Vilanova (2014) quien estableció que la comunicación interna tiene una enorme influencia a la hora de conseguir los objetivos de la compañía, por eso necesita de una estrategia de gestión que permita medir resultados e impactos. Para lograr una Comunicación Interna coherente y eficaz también es imprescindible que los objetivos estén en línea con la cultura corporativa de cada organización.

García, García, Gil (2007) refiere que la buena comunicación propicia un cambio de actitudes (saber, poder, querer), iniciando desde el conocimiento del ser de la institución se puede lograr un cambio con una actitud efectiva que aporte a la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Ferrer (2000) La aceptación de que los colaboradores son el recurso más importante de toda organización, ha ocasionado que la comunicación interna sea la ruta más significativa y acertada para estimular, impulsar y aplicar los conocimientos, ideales, habilidades y valores como primordial activo de las empresas modernas. De este modo el éxito está sometido esencialmente de la profesionalidad, la entrega y la capacidad de comunicarse de los empleados y líderes de una organización.

Los investigadores evidencian conceptos en relación a la comunicación interna, sin embargo, existe algo en común en la mayoría de ellos, quienes la denominan como aquel agente que influye a lograr una linealidad comunicacional entre las diferentes áreas y niveles de jerarquía para así poder lograr el cumplimiento de metas, objetivos y evitar cualquier conflicto dentro de la organización, sin embargo, no existe registro de estrategias de intervención. Ante esto la apreciación es que actualmente los miembros de una empresa probablemente desconozcan canales de intervención que permitan mejorar su comunicación dentro de una organización, por tal motivo se requiere de un plan de comunicación interna para que el trabajador logre sentirse cómodo en su lugar de trabajo, desarrollando su propio talento y competencias por los cuales fueron contratados, generando un buen sistema de desempeño en el marco docente.

El **objetivo general de la investigación** es elaborar un plan de comunicación interna basada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos para la mejora de la motivación laboral en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo, teniendo como **objetivos específicos** los siguientes:

- Caracterizar epistemológicamente el proceso de comunicación interna y su dinámica.
- Determinar las tendencias históricas del proceso de comunicación interna y su dinámica.
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica proceso de comunicación interna de los docentes del Colegio Pamer Chiclayo.
- Elaborar el plan del proceso de comunicación interna.
- Validar los resultados de la investigación por el juicio de expertos
- Corroborar los resultados mediante la evaluación parcial del plan del proceso de comunicación interna.

El **campo de acción** de la presente investigación es la dinámica del proceso de comunicación interna.

Por tal motivo la **hipótesis de estudio** es: Si se elabora un plan de comunicación interna orientada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos, entonces mejorará la motivación laboral en los docentes del Colegio Pamer.

**La significación práctica** radica en el impacto de los resultados, consiste en el aporte que se le otorgue a la investigación para el desarrollo motivacional, que involucre la formación de un adecuado nivel comunicacional entre los colaboradores, generando competencias en ellos, para lograr no solo su satisfacción, sino que repercutirá en el clima laboral, relaciones interpersonales, desempeño laboral, resolución de conflictos, negociación efectividad, etc.

Con este plan se establece un proceso de comunicación interna, que aplique la buena práctica de las diversas actividades planteadas, las mismas que seguirán objetivos; contando con herramientas de utilidad para la planeación estratégica comunicacional. Dicho proceso generará oportunidades de mejora que partirá de transmitir los objetivos organizacionales, propuestas motivacionales, aprendizaje cooperativo, habilidades comunicativas.

La **novedad científica** de la investigación está dada en que para la elaboración del plan se han basado en la **teoría de Brandolini & Gonzales (2009)** para la mejora de la motivación laboral en los colaboradores Pamer Chiclayo, dicho plan consiste en un buen desarrollo de las comunicaciones internas, basado en una buena forma cíclica que gire en torno a estancias que van encadenadas, desarrollándose cinco etapas:

**Primera etapa, la de pre – diagnóstico**, es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar e información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría (Marketing Publishing, 2007).

**Segunda etapa, la del diagnóstico**, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de comunicación interna, aplicación de encuestas, entrevistas, etc.) (Brandolini & Gonzáles 2009).

**Tercera etapa, la planificación**, que consiste en realizar un plan de estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos empleados, es decir las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución con relación a la comunicación interna (Díaz, Guzmán & Ángeles, 2014).

**Cuarta etapa, la ejecución**, se ponen en marcha acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya que seas capacitaciones, desarrollo de canales de comunicación interna, reuniones, entre otros. (Engallo, 2008).

**Quinta etapa, el seguimiento,** del proceso de implementación del plan. Es decir, se efectúan diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas (Ocampo, 2011)

# **PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

El capítulo recoge los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso de comunicación interna y su dinámica, desarrollado por varios autores con el fin de caracterizar el marco teórico de la investigación y poder fundamentar todas sus categorías. Se determinan las tendencias históricas del proceso comunicacional mostrando cuatro etapas para el análisis tendencial con sus indicadores de análisis: comunicación interna, tipos de comunicación y medios de comunicación.

### **1.1. Caracterización del proceso de comunicación interna y su dinámica.**

#### **1.1.1. Comunicación**

Comunicación de Osgood (1961): “En el sentido más general, tenemos comunicación cuando quiera que un sistema, una fuente, influye a otra, al destinatario, por manipulación de señales alternativas que pueden ser transferidas por el canal que los conecta.”

Shannon & Weaver (1949) conciben la comunicación como un proceso lineal. “El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales”, aportando más tarde la Teoría Matemática de la Comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: “La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra” (Shannon & Weaver, 1971).

Por su parte Hervás (1998, p.12) define la comunicación como “El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”.

Podemos considerar la comunicación, según Mendo & Garay (2005), como “Un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”.

Por otra parte, y dentro del contexto clínico, los fenómenos interactivos y comunicativos han sido estudiados por Haley, Weakland, Bateson que junto a Watzlawick, Beavin & Jackson (1971), estudiaron de forma sistemática la comunicación humana y a partir de algunos principios elementales de la cibernética y la Teoría General de Sistemas, llegaron a establecer los siguientes axiomas básicos de la comunicación Watzlawick (1997):

1. Es imposible no comunicar, por lo que, en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
2. En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.
3. La naturaleza de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.
4. La comunicación humana implica dos modalidades, la digital -lo que se dice- y la analógica -cómo se dice-. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica, pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
5. Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella.

### **1.1.2. Tipos de comunicación**

#### **Comunicación descendente**

Dicha comunicación se transmite desde los niveles jerárquicos altos, con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, asimismo, frecuentemente se muestra en las estructuras cuya dirección es común y extremadamente autoritaria.

En la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación son los de vía mando (instrucciones a los colaboradores en forma oral) se presenta por intermedio de discursos, reuniones con el personal, vía telefónica. Con respecto a la comunicación en forma escrita, podemos citar los siguientes documentos:

- Memorándums
- Cartas
- Informes
- Manuales de operaciones
- Folletos
- Reportes, entre otros.

Una de las características primordiales de este tipo de información es que se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además, el hecho que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no garantiza el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los colaboradores involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Finalmente, es importante indicar que en una organización, la información que se dirige de manera descendente suele avanzar lentamente, generando como consecuencia el retraso de la información para llegar a su destino, obteniendo como resultado el fracaso en la administración de la empresa.

### **Comunicación ascendente**

Esta clase de comunicación se produce cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desafortunadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, debido a que mientras va ascendiendo

la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o inesperadas por la gerencia o la administración. Esto ocurre generalmente en las organizaciones, cuando un colaborador no cumple con las metas, o se originan dificultades relacionadas a la productividad, y ocasionan conflictos en la organización; es en estas circunstancias que los responsables de estas áreas de trabajo por miedo, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos verdaderos de producción, financieros, o de desempeño.

La comunicación ascendente difiere de la descendente en cuanto a que este tipo de comunicación no es autoritaria, presentándose en organizaciones cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la intervención de los trabajadores manteniendo políticas democráticas. Entre los medios más empleados para la transmisión de la información de manera ascendente tenemos:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Círculos de Calidad
- Vía telefónica
- Encuestas
- Procedimientos de quejas y sugerencias (buzones, cartas y mensajes a la administración).

### **Comunicación cruzada**

Este tipo de flujo de comunicación, considera a la información de dirección horizontal (se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la empresa) y el conocido “flujo diagonal” (cuando los miembros que participan en el proceso de comunicación se ubican en niveles jerárquicos diferentes y no constituyen una relación de subordinación entre ellos).

El propósito principal de la comunicación cruzada es elevar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr que se cumplan con los objetivos de la organización. La comunicación

cruzada es aplicada frecuentemente en las organizaciones, debido a que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente fijadas en los organigramas.

Actualmente, las empresas hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con el fin de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las organizaciones.

Asimismo es fundamental resaltar, dado que la información en la empresa no necesariamente sigue los flujos fijados (referente a niveles jerárquicos), es imprescindible proteger dicha información ante las dificultades u obstáculos de la comunicación bajo las siguientes premisas:

- El uso de la comunicación debe realizarse cuando las necesidades de la empresa así lo ameriten.
- Es esencial que los trabajadores se abstengan de propasar los límites de autoridad permitidos.
- Los trabajadores deben informar a sus jefes o mandos superiores sobre las actividades cruzadas de alta importancia.

Lo mencionado permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada en algunas ocasiones puede producir inconvenientes en la organización, por lo que es imprescindible tomar en cuenta este tipo de flujo de información, que es indispensable en las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

### **La comunicación escrita, oral y no verbal**

Cada tipo de comunicación cuenta con su función y ventaja dentro de la empresa, y es por esta razón que usualmente las comunicaciones se realizan en grupo, utilizando las ventajas de cada una en la comunicación, asimismo complementarse entre sí. Tenemos como ejemplo claro a las conferencias, en las cuales se emplea material escrito, videos, diapositivas, la presentación del expositor; todo ello con el fin que los asistentes comprendan y capten de mejor manera la información que se les está facilitando.

## **Comunicación escrita**

Esta comunicación se caracteriza por tener mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010):

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más utilizado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental informa a todo el personal o a una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto de trabajo, o se apertura algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como finalidad conocer las opiniones de los empleados, sobre algún tema en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de proporcionar un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, así también de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que contribuyen en la minimización de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anterioridad el contenido y contexto de la información a transmitir.

Con respecto a las desventajas se puede tener en consideración, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no tener una retroalimentación en forma inmediata y en muchas oportunidades suele manejarse demasiado tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

## **Comunicación oral**

La comunicación oral se presenta cuando se realiza una reunión personal entre dos o más miembros, este es el caso del diálogo entre un administrador y su personal, se puede dar de manera formal o informal, así como puede estar planificada o de manera espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente empleada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma, asimismo del ambiente bajo el cual se esté desarrollando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, por ejemplo: sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a algún personal o le das una indicación.

Como algunos ejemplos más sobre comunicación oral tenemos:

- Conferencias. En las cuales se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Donde se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Por medio de ellas, se comunican de un departamento a otro, que puede ubicarse en otra ciudad, con la finalidad de exponer la situación del área.
- Servicio telefónico. Se comunican de un área a otra por medio de llamadas, y normalmente es para pedir alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar alguna tarea.

### **Comunicación no verbal**

Este tipo de comunicación se realiza de varias formas en la organización, generalmente como complemento de lo que se expresa, por ejemplo: en una exposición los asistentes se percatan de las expresiones corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, no necesariamente puede ser así, como el de transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o falta de credibilidad.

En esta clasificación también se pueden tomar en cuenta los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se expone.

Se pueden citar como algunos ejemplos de medios visuales los siguientes:

- Murales. En los cuales se maneja información motivacional para el colaborador, deben ser colocados en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los colaboradores.
- Tablón de avisos. Se utilizan para colocar cuadros, gráficos, etc., y tiene por finalidad sensibilizar a los colaboradores e informarles sobre algún tema en cuestión.
- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

### **1.1.3. Características de la comunicación en las organizaciones**

Serna (2008) explicó que la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional.

- La comunicación debe estar en constante actualización ya que las personas están sujetas a cambios psicosociales que pueden influir en el desarrollo de los procesos comunicativos.
- Una actitud permanentemente vigilante, permitirá que la comunicación sea la base para fortalecer la planificación estratégica, lo cual deriva en un éxito asegurado en el desarrollo de las políticas internas y en el logro de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones.

### **1.1.4. Proceso de Comunicación Interna**

Brandolini y Gonzáles (2009) señalaron que la comunicación es lo que mantiene viva, en constante creación y desarrollo a cualquier institución de cualquier índole de lo contrario no existiría organizaciones sin procesos de comunicación interna, por tal motivo “La dirección general, los gerentes, los empleados, interactúan, conversan, hacen comentarios, hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo” (...). Asimismo, manifiestan que el proceso de comunicación interna surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Es por ello que se afirma que las temáticas empleadas desde las comunicaciones internas tienen como principal objetivo el de generar motivación para los recursos humanos, hacer

que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Tal es así que los procesos de comunicación interna, son un conjunto de formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos con límites fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines (Quijano, 1993).

Andrade (2005) mencionó que el proceso de comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Berceruelo (2011) refiere que el proceso de comunicación interna “Es aquella que alude el enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en todas las direcciones en el seno de las organizaciones y se corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de resultados”.

### **1.1.5. Ventajas del proceso de comunicación Interna**

Ferrer (2000) “La aceptación de que los colaboradores son el recurso más importante de toda organización, ha ocasionado que el proceso de comunicación interna sea la ruta más significativa y acertada para estimular, impulsar y aplicar los conocimientos, ideales, habilidades y valores como el primordial activo de las empresas modernas”. De esta manera el éxito está sometido esencialmente de la profesionalidad, la entrega y la capacidad de comunicarse de los empleados y líderes de una organización.

García, Gil (2007): “Un buen proceso de comunicación interna propicia un cambio de actitudes (saber, poder, querer), iniciando desde el conocimiento del ser de la Institución, se puede lograr un cambio con una actitud efectiva que aporte a la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por el centro hospitalario”.

Cabe mencionar que lo descrito líneas arriba, refiere que las ventajas de tener un adecuado proceso de comunicación interna permiten a los colaboradores no solo a identificarse con la organización sino a que realicen sus actividades como corresponde, a que desarrollen sus habilidades y potencialicen sus capacidades.

#### **1.1.6. Canales del proceso de comunicación interna**

Canales tradicionales: La característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (“cara a cara”). Emplear canales donde el soporte sea verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos. Es decir que la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir cara a cara. Asimismo, asegura que es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia. De esta manera, el feedback que se obtiene es inmediato y no solo verbal sino también gestual (Santos, 2008).

Canales Tecnológicos: Los avances constituyentes a lo tecnológico dentro de la gestión y la administración de una institución ofrecen diferentes aportes de gran beneficio para ésta. El aspecto digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja. El feedback que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un diálogo entre los distintos actores a través de una herramienta específica del mismo canal. De igual modo permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización. Asimismo, consienten la generación de comunicaciones por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales (Munguía, 2006).

Al momento de aplicar canales tecnológicas, es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno debido a que los adultos mayores de 50 años son más evasivos a las herramientas tecnológicas, mientras que los más jóvenes tienden a ser más interactivos y receptivos (Brandolini & González, 2009).

Para poder determinar que canal se utilizará se debe tener en cuenta el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios.

### **1.1.7. Comunicación interna en las Instituciones Educativas**

Bel (2005). La comunicación interna es una herramienta que afecta a toda la organización. Por eso el planteamiento ha de ser considerada como la única estrategia, absolutamente integrada en la acción diaria.

Es en demasía mencionar que en una organización humana “todo comunica”, porque las personas somos “seres comunicantes”. En una institución educativa podemos afirmar también que en “todo educa”.

La responsabilidad de la comunicación en un centro educativo recae sobre el equipo directivo. El desconocimiento de las herramientas propias (incluso a veces su rechazo) y las decisiones intuitivas o improvisadas suelen ser fuente que origina los principales errores estratégicos de comunicación.

Cabe mencionar que gran parte de nuestro aprendizaje ha sido por impregnación, por vivencias casuales, deducciones realizadas tras una experiencia. Eso nos lleva a concluir que el ambiente en el que nos desenvolvemos es decisivamente educativo. ¿Qué configura ese ambiente? Principalmente los factores que a continuación señalamos:

- a) El estado material de las instalaciones. Sin pretender agotar el tema, señalamos a continuación algunos de los elementos fundamentales:

- La arquitectura del edificio y de los espacios que componen, que deben ser acogedores. No se trata de realizar grandes inversiones, sino de que todo esté puesto con gusto, con armonía de conjunto, y sea agradable a la vista, de manera que cualquiera que entre en él pueda sentirse como en su casa.
- La iluminación.
- Los accesos adecuados.
- El orden en los espacios comunes: vestíbulos, pasillo, salas de visita, etc.
- Limpieza e higiene de los servicios.
- Número de papeleras, bien distribuidas.
- El buen estado material de puertas y paredes.
- La decoración, que debe ser sobria, adecuada a los usuarios, y que tenga relación con lo que allí se hace.

b) La calidad de las relaciones humanas de los que conviven en el:

Tono y porte general: marcado por la dirección del centro para lograr el estilo de empresa que se desea: el buen humor, sentido positivo, la aceptación de las correcciones y de las sugerencias de mejora; el respeto al tiempo y al trabajo de los compañeros; el espíritu de servicio; el cuidado del ornato personal y de los modos de hablar, etc.

El equipo directivo; que ha de mostrarse siempre disponible, animante, acogedor, transmitiendo mensajes con claridad y con disposición de ayuda para solventar las dificultades.

- Las relaciones entre profesores; el respeto a las opiniones de los demás, buscando puntos comunes; evitar las cosas que molesten; el compañerismo solidario, sabiendo valorar el trabajo ajeno; nunca hablar mal de otros y menos en público, etc.
- Las relaciones entre profesores y alumnos: evitar posturas distantes sin incurrir tampoco en infantilismos; evitar chabacanerías sin caer en refinamientos; ejercer la autoridad sin autoritarismo; no cansarse de corregir (es parte esencial de su trabajo profesional) haciéndolo con delicadeza y en lo posible privadamente; ayudarles en lo que se necesario sin suplantar el ejercicio de sus obligaciones, etc.

Las relaciones profesores – padres: estar disponibles, estableciendo los mecanismos necesarios para no dilatar las entrevistas o consultas que se soliciten; preparar esas entrevistas sabiendo lo que se quiere transmitir; dar una información de calidad, objetiva y actualizada, evitar realizar juicios de intenciones; nunca echar la culpa a la institución o a otros profesores, etc.

### **1.1.8. Plan de comunicación interna**

La comunicación no es solamente asunto de comunicadores y comunicar no es solo imaginar eslóganes ingeniosos, formatos novedosos o lenguajes sorprendentes, sino hacer política entendida como la animación de redes y procesos organizativos que hagan posibles objetivos de cambio propuestos de manera concertada (Bruno et al, 2011, p.8).

Dentro de un plan las estrategias de comunicación interna se constituyen como un componente que apuntan a reforzar la autonomía y capacidad de decisión de las personas para aumentar la eficacia de los mensajes. El cambio de perspectiva comunicacional se centra no en la capacidad de controlar las conductas de los individuos desde una instancia superior (estado o cualquier entidad promotora de salud), sino que sean los propios individuos los que adquieran conocimientos y habilidades para adoptar más saludables (Díaz y Uranga 2011, p.119 - 120).

El plan de comunicación interna es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información es un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización (Salcedo, 2013).

Los objetivos del plan deben ser definidos por la Alta Dirección y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la institución. Normalmente, se establece un objetivo general que, debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la imagen Corporativa a transmitir, y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa. Esto permitirá conducir el desarrollo de la estrategia de Comunicación interna, al tiempo que facilitará la detección de aquellos puntos o etapas en las que habrá que incidir con mayores esfuerzos (Barranca, 2008, p.136.).

### 1.1.9. Comunicación Organizacional interna.

Berlo D., citado por Andrade (2005) menciona que la comunicación Organizacional consta de tres procesos importantes entre ellos los siguientes:

- Primero como un proceso social: Sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre éstas y sus diferentes públicos externos.
- Segundo como una disciplina porque es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entres éstas y su medio.
- Como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, medios de comunicación, competidores). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo como:
  - Comunicación Interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
  - Comunicación Externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a manejar o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la publicidad.

### **1.1.10. Comunicación interna en las Relaciones Interpersonales**

Davis y Newstrom (2003, p.58), citado por Parra, Y (2012) “la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”.

Es por ello que establecer una comunicación clara, precisa dentro de las instituciones, aumenta la productividad, las satisfacciones de las tareas a cumplir, por tanto, el personal debe sentirse considerado al momento de realizar actividades para así obtener una integración, para no caer en un clima laboral desfavorable, donde se van creando condiciones laborales inestables en deficientes generando así un descontento entre el grupo.

Por su parte Chiavenato (2000), citado por Parra, Y (2012) señala: “La comunicación es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia y la consistencia del comportamiento de las personas en las organizaciones. La comunicación representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización” (p.427).

### **1.1.11. Claves para el éxito de un plan de comunicación interna**

Para el éxito de un efectivo plan de comunicación se requiere según Brandolini y Gonzáles (2009), de lo siguiente:

Del compromiso e involucramiento de la alta gerencia con el plan, la participación y comprensión por parte de los colaboradores en la gestión del plan de comunicación interna en los procesos de diagnóstico y seguimiento. Se debe generar una política de comunicación interna para todo conocida y practicada, que los canales de comunicación funcionen en forma complementaria y sinérgica. El desarrollo de una red de facilitadores de comunicación interna o un comité de comunicaciones con representatividad de todas las áreas de la compañía que colabore en implementar el plan de comunicación interna y promueve el cambio cultural. Que el plan de comunicación interna tribute y esté alineado al discurso corporativo, a su visión, misión y valores.

Asimismo, se requiere del aporte de iniciativas que mejoren continuamente los resultados del plan y fomenten la participación de los empleados. Que el plan base su actividad en forma cíclica girando en torno a sus cinco instancias encadenadas: pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Que se gestione el plan de comunicación interna con un doble sentido; a corto plazo, la visualización de objetivos y optimización de canales y a largo plazo, que promueva un cambio cultural. Una correcta administración de los recursos (económicos y humanos) necesarios para poder alcanzar los objetivos del plan de comunicación interna, en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Asimismo, Díaz (2005) señaló que la dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales. Además, la Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal.

Para que el plan de comunicación interna sea eficaz y eficiente se debe procurar la participación de todos los trabajadores en la proyección, ejecución y evaluación del mismo. Un plan exitoso logrará integrar, motivar y comprometer a todo el personal de la organización (Salcedo, 2013).

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente evidencian que dentro de toda organización se debe considerar aspectos que incluyan procesos de comunicación interna, no solo en cuanto al contenido o mensaje que esta pueda tener, sino en que la comunicación se debe dar con anticipación o a tiempo, ya que desde que ahí se pueden gestionar relaciones adecuadas, evitar conflictos, sobre todo que los colaboradores se sientan identificados, satisfechos y motivados a desarrollar sus actividades.

## **1.2. Determinación de las tendencias históricas del proceso de comunicación interna y su dinámica.**

**Para la caracterización** de las tendencias históricas del proceso de comunicación interna, se tomaron en cuenta los indicadores **comunicación interna, tipos de comunicación, y medios de comunicación.**

#### **EDAD ANTIGUA (del siglo I – V)**

Senner (2015) mencionó: desde que el hombre apareció en el mundo, tuvo la necesidad de comunicarse con sus semejantes y con todos los que lo rodeaban, no se usaba el lenguaje como tal, así como hoy en día, pero lo que sí es seguro es que de alguna manera tenía que comunicarse con los demás, por ello el nacimiento de la escritura fue un logro muy importante.

En esta época la comunicación que existía era una comunicación gestual simbólica, pero que poco a poco fue evolucionando hasta llegar a ser oral y de este modo comenzar lo que sería una comunicación social. Ese nuevo modo de comunicación se va transmitiendo de generación en generación, siendo la palabra el primer medio de comunicación junto con los gestos.

La comunicación oral estuvo y está tan profundamente ligada a la humanidad que aunque surgirían otras formas de comunicación social tales como la escritura, la representación icónica..., la palabra, que todavía sigue manteniéndose en la actualidad, tuvo, tiene y tendrá el poder.

Desde estos tiempos remotos (prehistoria), los hombres han recurrido a la representación icónica o lo que es lo mismo, la representación gráfica de una serie de mensajes (el papel comunicacional de las señales). Para que estos mensajes icónicos fuesen recibidos convenientemente por el receptor éste debía conocer su significado, y es así como se tenían que elaborar códigos que con el tiempo se convertirían en convenciones mediante las cuales el receptor está informado a través de una serie de instrumentos tales como pinturas rupestres, escrituras, arquitecturas, bajos relieves...

Se inicia con la aparición de la escritura y llega hasta la caída del Imperio Romano a manos de los bárbaros, en el siglo V después de Cristo, en el año 476.

La necesidad de comunicación aumentaba día a día, tanto así que tuvieron que crear algo que les permitiera comunicarse de un lugar a otro. Los egipcios descubrieron un material para

escribir, que era extraída del tallo de una planta llamada papiro y posteriormente se inventó el pergamino, que les permitía comunicarse incluso si no se encontraban en el mismo lugar y para facilitar el comercio entre naciones.

Las personas en esa época, también se las ingeniaron para así crear algo que les permitiera no solo comunicarse, sino también algo que les proporcione seguridad y protección contra los distintos peligros que podrían existir, podemos encontrar al humo, que surge a través del fuego, lo usaban para poder ubicarse; la paloma y el mensajero, eran utilizados para enviar los mensajes de un lugar a otro; la corneta, era usada para advertir a las personas de alguna situación peligrosa; el papiro, uno de los más antiguos papeles, eran usados para que los mensajes sean plasmados, otro famoso medio de comunicación que existió en la antigüedad, fue el llamado trueque o intercambio, el cuál le sirvió a las personas para obtener lo que querían a cambio de cosas de valor. Y más adelante van surgiendo nuevos instrumentos que ayudaran con mucha más facilidad a que las personas estén en constante comunicación.

### **La escritura como forma de comunicación**

La escritura aparece por primera vez, en las antiguas civilizaciones históricas, como Egipto, Mesopotamia, China e India, pero se da a conocer en la Mesopotámica, a través de unas antiguas tablillas llamadas cuñas, y a través de un famoso código llamado el código de Hammurabi. El hallazgo de la escritura fonética junto con la icónica y la gestual, va a ser muy importante.

### **Formas de comunicación**

- HUMO: Señales de humo con que las personas se podían comunicar.
- PIEDRA: Escribían en ellas.
- EL MENSAJERO: Persona que envían de un lugar a otro.
- CORNETA: Lo usaban para avisarle a la gente que había peligro.
- PAPIRO: En ellos plasmaban mensajes.
- TINTA: Colorante que se sacaba de los frutos para dar color a algo.
- PALOMA: Se usaba para que llevara los mensajes de un lado a otro.

- BOTELLA: Se introducía el papel dentro y se lanzaba al mar.

## **Aportaciones importantes a la comunicación**

### **Griega**

Nacimiento del Heraldo, se encargaba de transmitir oralmente las noticias, los comunicados oficiales y también para vocear noticias de los particulares.

### **Romana**

Encontramos el Praeco, el cual aparece en un momento en el que el comercio es muy dinámico por lo que este nuevo personaje se encargaba de anunciar los nuevos productos o también transmitir comunicados oficiales.

## **EDAD MEDIA – del siglo VI – XV (476 - 1453)**

Senner (2015) describe que durante la edad media, la comunicación se determina de la siguiente manera:

- La comunicación está constituida por el simbolismo que se le agrega a los diferentes elementos que componen la vida cotidiana por lo tanto en la edad media se comunicaba colectivamente por medio de la imagen icónica y no por la palabra escrita.
- Durante la edad media la comunicación sigue siendo fundamentalmente no verbal.
- La lectoescritura es un conocimiento dominado solo por unos pocos, principalmente por sacerdotes, miembros del aparato administrativo de los estados y algunos miembros de la realeza.

## **Los medios y formas de comunicación:**

- La importancia de lo oral y lo icónico va a continuar vigente porque un gran número de población es analfabeta porque la escritura y lectura era un privilegio del señor feudal.
- La cultura (pintura, escultura, etc.) va a tener una función pedagógica y comunicativa, además de la artística. Sobre todo en las iglesias (punto de reunión) se ve esto reflejado: las catedrales góticas eran como enciclopedias de piedra y vidrio, las cuales reafirmaban el orden establecido socialmente.
- El principal medio de comunicación oral era desarrollado por los músicos quienes componían canciones con los sucesos y noticias más relevantes, a estos músicos se les llamaba juglares quienes iban cantando por los pueblos, además de los sermones que eran realizados por los monjes y curas que formaba parte de la liturgia o de la calle.
- La lengua escrita: la iglesia era la que tenía el conocimiento heredado de las culturas antiguas. En el proceso de formación, a los monjes se les enseñaba en las escuelas a leer y escribir.
- A partir del siglo XIII, con el auge comercial, la gente comienza a reclamar el acceso al conocimiento, y así se explica la aparición de las universidades: controladas por la iglesia para los hijos de los burgueses.
- Con el inicio de la creación de las universidades empieza el negocio de los libros.
- En la edad media también se utilizaban palomas mensajeras para enviar mensajes.

### **Periodismo oral**

- Desde el siglo V hasta el X.
- La comunicación escrita era privilegio de la iglesia, de ahí que su función era casi nula en la comunicación.
- La única posibilidad era la comunicación oral y la representación gráfica.
- El monopolio de la cultura y la comunicación se convirtieron en las armas más poderosas de control y sumisión.
- La forma de comunicación más eficaz fue la directa, poder – pueblo mediante la lectura de los edictos por parte de los pregoneros oficiales. Luego el predicador se encargaba de persuadir a la gente sobre el mensaje.

- Todo tipo de actividad intelectual estaba controlada por la iglesia, que impuso el predominio de la fe sobre la razón.
- El analfabetismo fue general, incluso reyes y príncipes de la época no sabían leer ni escribir.
- La alta edad media fue la época del feudalismo. Aparece la figura del juglar como transmisor de noticias.

### **El periodismo escrito:**

- Desde el siglo XI al XV se conforman nuevas castas sociales: los patricios.
- Desarrollo de las ciudades además del aparecimiento de las universidades en el siglo XVIII además del crecimiento de la actividad mercantil.
- Aparece la burguesía como nueva clase, los burgueses eran comerciantes con dinero.
- La comunicación en la baja edad media se realizaba principalmente a través del correo.
- El correo fue un vehículo importante para el intercambio de información a grandes distancias y era la herramienta idónea para abastecer de noticias.
- Un personaje clave en la circulación de mensajes fue el mercader. Esta fue la época del periodismo escrito.
- El correo permitía perennizar el mensaje, no había posibilidad de tergiversación u olvido y multiplicar varias veces el mensaje. Pero había una lenta expansión de la escritura.
- Los periodistas de la época, se cree que del siglo XIII datan los primeros profesionales del periodismo.

### **EDAD MODERNA - del siglo XVI – XVII (1453 - 1789)**

Senner (2015), menciona que la Edad Moderna es el renacimiento de la modernidad, es el espacio donde nace lo nuevo, entre ello, la Comunicación.

Aquí se comenzaron a inventar los medios de comunicación como la televisión, el teléfono, la radio, el telégrafo, etc. Las personas comenzaron a crear estos medios de comunicación porque ellos querían comunicarse de otra forma.

Podemos situar el comienzo de la Edad Moderna en 1453, cuando Constantinopla es tomada por los turcos.

Otros autores apuntaron también como inicio de esta etapa 1448, fecha de invención de la imprenta, o 1492, año del descubrimiento de América, por lo que tenemos que considerar el paso a la Edad Moderna como un fenómeno complejo que conlleva cambios en las estructuras:

- Política: empieza la expansión de ciertas unidades políticas y comienza la era de los grandes descubrimientos geográficos.
- Social: surge una nueva clase, la burguesa, de comerciantes y mercaderes que rompe con la estructura socio-económica vigente.
- Comunicativa: comienza a existir una comunicación mayoritaria frente a la atomización existente en el Medievo. La imprenta propiciará la difusión masiva de textos e imágenes, lo que supondrá un enorme impulso para la comunicación que en cierto modo podríamos calificar de “masiva” al producirse la apertura del flujo comunicativo.

#### **Cambios puramente comunicativos:**

- Emisores: La imprenta propicia el surgimiento de toda una nueva clase, nuevos oficios relacionados con la difusión de la información a través de los libros (impresores, libreros,...).
- Receptores: Gracias a la imprenta surge también todo un nuevo público lector ya que, aunque no podemos decir que los niveles de alfabetización aumenten con la imprenta, el hecho de que puedan imprimirse imágenes y dibujos permiten el acceso a la información al público iletrado.

Por otra parte, durante los siglos XVI-XVII los clérigos y profesionales liberales serán quienes más libros acumulen, pero si en el siglo XVI los textos de carácter religioso son los que más se imprimen, en el siglo XVII se reproducirán más los textos científicos, lo que demuestra un cambio progresivo del público lector y sus intereses.

### **La alfabetización**

Otro fenómeno que se produce en la Edad Moderna es la extensión de la alfabetización que se ve favorecida por la lucha por extender la doctrina que mantienen protestantes y católicos. Podemos decir que la creación de escuelas era un instrumento de ambos bandos para formar mentalidades acordes con su doctrina.

Pero también hay que tener en cuenta que esta estrategia produjo efectos colaterales que favorecieron la alfabetización. Esto culmina con lo que ciertos autores han llamado la revolución comunicativa en los siglos XVI-XVII, aunque no podemos tratar por igual todos los casos, esto es, no fue lo mismo en las zonas rurales que en las urbanas, para los pobres que para los ricos, para las mujeres que para los hombres, y hay que contar con que, aunque aumenta el grado de alfabetización, las cuotas de analfabetismo seguían siendo enormes.

### **Medios de comunicación de la era moderna**

La comunicación está siempre en continuo desarrollo, considerando que constantemente surgen innovadoras formas de comunicación la que dan lugar los impresionantes avances logrados por la humanidad:

#### **Computadora**

Máquina electrónica rápida y exacta que es capaz de aceptar datos a través de un medio de entrada, procesarlos automáticamente bajo el control de un programa previamente almacenado, y proporcionar la información resultante a un medio de salida.

#### **Satélites**

Un satélite artificial es una nave espacial fabricada en la Tierra o en otro lugar del espacio y enviada en un vehículo de lanzamiento, un tipo de cohete que envía una carga útil al espacio exterior. Los satélites artificiales pueden orbitar alrededor de lunas u objetos naturales del espacio, cometas, asteroides, planetas, estrellas o incluso galaxias. Tras su vida útil, los satélites artificiales pueden quedar orbitando como basura espacial.

La comunicación vía satélite se inicia prácticamente con el lanzamiento en 1957 del Sputnik, que llevaba un radiofaro emisor de señales de frecuencias de 20 y 40 Mhz.

Los satélites, que comenzaron siendo simples reflectores de ondas para trazar mapas terrestres, se han convertido hoy en algo esencial para la información a escala mundial, pudiendo transmitirse de forma fugaz por todo el globo terráqueo a gran velocidad.

### **Fax**

- Técnicamente un fax es un sistema de telecomunicaciones, que permite enviar copias de documentos a la distancia, utilizando por lo general las líneas telefónicas.
- Cuentan con un sistema que, conectado a una línea telefónica, transmite documentos a otro.
- Esta moderna maquina es hoy en da un valioso auxiliar en cualquier empresa, al facilitar la comunicación a través del envío de documentos pronta y eficazmente.
- La primera emisión definida como un fax, se llevó a cabo en 1851. Este fax, fue desarrollado por el inventor Frederick Blackwell.

### **Internet**

- El internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que utiliza la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.
- La red Internet es el resultado de comunicar varias redes de computadoras. Usando una computadora ya sea en la escuela, casa o trabajo, es posible acceder a cientos de miles de computadoras alrededor de todo el mundo. Con el programa adecuado que contiene

Internet se pueden transferir archivos, conectarse en forma remota a una computadora en la que se encuentra a miles de kilómetros de distancia y usar el correo electrónico (e-mail) para mandar y recibir mensajes.

Fue hasta 1985 cuando Internet empezó a funcionar con servicios básicos que abarcó hasta 1989 y de este año a la fecha.

Dentro de la edad Media es cuando surge la **Comunicación interna**, la misma que comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Tal como señala Justo Villafañe (2008) dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y

audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos –aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio). En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La CI adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas –intra área e inter área.

### **EDAD CONTEMPORÁNEA - del siglo XVIII – actualidad (1789 - actualidad).**

En la década del siglo XX, la Comunicación Interna (CI) comienza a tomar relevancia en las organizaciones con una serie de factores hasta aquella época prácticamente ignorados. Elton Mayo y sus colaboradores (Mayo, 1946), con la Teoría de las Relaciones Humanas, aportan una nueva visión de las relaciones entre los obreros (Jablin, 1987).

El término Comunicación Interna es utilizado de diversas formas para hacer mención al modo de transmisión de las decisiones de los directivos; para describir las relaciones interpersonales de una organización; para referirse a las distintas vías de hacer llegar determinada

información a los colaboradores; y a las múltiples relaciones de las personas entre sí. Tomando en cuenta todo lo que acabamos de decir y apoyándonos en la definición de Laporte, proponemos la siguiente definición de Comunicación Interna: es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes. Entre otras funciones, la CI contribuye al éxito y al funcionamiento de la organización, favorece el buen clima laboral; facilita la circulación de la Organización y Psicología en la CI, ayuda a ponerse de acuerdo y reduce las posibilidades de conflicto, implica a las personas de la organización en los objetivos de ésta y les hace formar parte de sus proyectos. Podemos decir que la CI es uno de los agentes creadores y transformadores de la cultura de la organización (Conrad, 1994).

Nonaka y Takeuchi (1995), sostienen que la información no sólo hay que generarla sino también procesarla. Y esta no es una tarea exclusiva de un departamento o área funcional, ni de un grupo de personas: es una tarea de todos. Un elemento esencial para que la generación de información funcione correctamente es que “mime” la moral de los empleados. Conseguir una organización en la que todos participen en la creación de información no resulta fácil, pero una vez que se ha conseguido genera una combinación de cultura empresarial con una elevada moral de las personas de la organización y de los directivos.

La comunicación interna empieza a tener relevancia, y de estructuras verticales se pasa a estructuras horizontales cada vez más desarrolladas que tienen “como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones” (Pozo Lite, 1997).

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica. La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia

del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la CI en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

The Rise of the Internal Communicator, elaborado por Watson Helstby (2002) en empresas de Reunido Unido y Estados Unidos, da indicios de cómo los profesionales de la comunicación interna están pasando de ocupar un lugar técnico a posiciones dentro de la empresa más estratégicas.

El estudio “La Comunicación de Intangibles en España”, realizado durante 2006 y dado a conocer en enero de 2007, resalta el gran reto que tiene ante sí la comunicación interna, que sigue siendo la asignatura pendiente de la mayoría de las empresas españolas. Dicho estudio está promovido por el Instituto de Análisis de Intangibles con la participación de la Asociación Española de Agencias de Publicidad, la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), ADC Dircom y la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), así como la consultora Análisis e Investigación como responsable del trabajo. El informe se ha realizado en base a 345 encuestas y 20 entrevistas en profundidad a especialistas y responsables de Comunicación de las principales empresas españolas. Los expertos coinciden en la idea de que todo lo relacionado con los intangibles, de forma especial lo que se refiere a la comunicación interna está aceptablemente desarrollado en la teoría pero aún no ha llegado a la práctica o a la realidad.

Una mala praxis en la comunicación interna puede degenerar en un mal ambiente en el interior de la plantilla, compuesto por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros. Los líderes que abusan de la comunicación descendente, sin retroactividad, se convierten en vigilantes y en jefes autoritarios. La imposibilidad de participar en la toma de

decisiones, en el diseño de planes y en las distintas vías de acción organizacional generan una fuerte frustración (Cabra, 2008).

La gestión actual de la CI se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa Arriegada, J. & Ulsen, J. (2011). También desde la perspectiva de la CI resulta de primaria importancia intentar conocer las necesidades, valores y motivaciones de las personas y su evolución. Por ejemplo, si se le da la información adecuada a una persona motivada, esa información se usará y el sujeto buscará más. Si en cambio se le da a alguien sin necesidades relacionadas con esa información probablemente no terminará de leerla.

Antezana, M. (2013) explicó que en el Perú se sigue confundiendo a la comunicación interna con publicidad y marketing, lo que pone en riesgo cumplir con los objetivos competitivos. El sector público es el que más adolece este problema. El modelo para elaborar estrategias competitivas que usa la mayoría de empresas peruanas no incluye a la comunicación interna como un factor clave para su éxito, mientras en otros países ya existe vicepresidencias de comunicación. “En el Perú la gran abandonada es la comunicación interna...Tal es así, que la comunicación interna es fundamental porque puedes tener la mejor estrategia, pero si no se sabe comunicar a todas las partes, no necesariamente tendrá éxito”. Otra crítica sobre cómo las empresas ven la comunicación está en los conceptos que manejan... “Cuando las empresas hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, y la comunicación interna es la gran abandonada en el Perú” detalló el especialista.

Al realizar este análisis tendencial sobre el proceso de comunicación interna se tiene:

Tabla 1

*Análisis tendencial*

|                             | <b>EDAD ANTIGUA (100 - 476)</b>   | <b>EDAD MEDIA (476 - 1453)</b>   | <b>EDAD MODERNA (1453 – 1789)</b>  | <b>EDAD CONTEMPORÁNEA (1789 – actualidad)</b>  |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b> | Desde que el hombre apareció tuvo la necesidad de comunicarse.  | La población era analfabeta.   | Nace la comunicación propiamente dicha.  | Favorece y promueve las relaciones interpersonales de la organización generando la confianza y el compromiso con metas y valores comunes   |
| <b>TIPOS</b>                | Comunicación gestual.<br><br>Comunicación oral.<br><br>Comunicación a través de señales   | Comunicación gestual.<br>Comunicación oral.<br>Lectoescritura solo para algunos (sacerdotes y señor feudal)  | Comunicación escrita.<br>Comunicación oral.<br>Discriminación en la alfabetización<br>Surge la comunicación interna  | - C. escrita.<br>- C. oral.<br>- C. digital.<br>- C. Informativa.<br>- C. educadora.<br>- C. en los procesos de cambios.<br>- C. en las crisis internas.<br>- C. en el reforzamiento del liderazgo.<br>- C. en mejoramiento de las relaciones interpersonales. |
| <b>MEDIOS</b>               | La palabra<br>Los gestos<br>Representación icónica (pinturas rupestres, gráfica)<br>-Descubren el papiro y los primeros inicios de la escritura.<br>Humo<br>Piedra<br>El mensajero<br>Corneta<br>Tinta<br>Paloma<br>Botella | Enciclopedias de piedra y vidrio.<br><br>Comunicación oral era desarrollado por los músicos.<br><br>Surge La lengua escrita.<br><br>Creación de las universidades.<br><br>Periodismo oral y escrito.<br><br>Surge el mercader y el correo. | -Imprenta<br>-Computadora<br>-Satélites.<br>-Fax<br>-Internet<br>CI:<br>-Difundir verticalmente información: laboral, operativa y organizacional<br>-Desarrollo de medios escritos (revistas, boletines, etc)<br>-Gestión de comunicaciones corporativas<br>-Feedback.<br>-La CI adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados<br>-Mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos. | -Se reforzaron lo creado en la edad moderna.<br>-Se crea el telégrafo-1794<br>-Creación del periódico- 1806<br>-Creación del teléfono-1876<br>-Se crea el radio -1907.<br>-Se crea el televisor-1915<br>-Surge el celular – 1973.<br>-Surge la globalización.  |

## **Conclusiones del capítulo:**

Al caracterizar el proceso de comunicación interna, se comenzó a describir a la comunicación como aquella acción de trasmisión de información que ayudará a todo ser humano a interrelacionarse, a generar relaciones cálidas, donde la clave de todo es saber qué comunicamos y cómo lo hacemos; a partir de ello hablamos de una comunicación que se desarrolla en las organizaciones la misma que es considerada como la ruta más significativa y ayuda a desarrollar acciones inmediatas para estimular, impulsar y aplicar los conocimientos, ideales, habilidades y valores como el primordial activo de las empresas modernas.

Del análisis tendencial se puede apreciar que la comunicación es importante desde el tiempo de la aparición del hombre, donde surge por la necesidad de poder transmitir ideas, pensamientos y demás. Tenemos avances importantes a lo largo del tiempo, tal es así que dentro de las empresas la comunicación interna toma importancia a finales de la edad Moderna, donde los ejecutivos consideran a la misma como un factor predominante para que el colaborador pueda desarrollar sus actitudes, habilidades, conocimientos y aplicarlos en el buen desempeño laboral y la motivación que pueden lograr.

## **CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En el presente capítulo se **fundamenta el problema de la investigación, y se determinan las insuficiencias del proceso de comunicación interna en la Institución Educativa**

La investigación permite mostrar aspectos importantes que influyen en la motivación y a partir de ahí poder dar solución, mejorando aspectos laborales, que han perjudicado a los docentes en relación al desempeño y cumplimiento de objetivos dentro del Colegio Pamer Chiclayo.

### **2.1. Justificación del Problema**

Dentro de los **antecedentes del problema** hallamos que históricamente, la psicología científica ha dejado traslucir, a través de distintas elaboraciones empíricas y teóricas, su constante interés por describir, explicar y predecir el comportamiento humano. En este prolongado esfuerzo, el concepto de motivación ha estado presente y ha sido de gran utilidad para comprender la razón por la cual los seres humanos realizan distintas actividades (Herrera, 2009, p17).

Cuando una persona está motivada, se orienta o se “mueve” (el concepto de motivación se deriva del latín movere) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares. Los investigadores se han interesado por conocer la causa de dichos actos y determinar cuál es el motivo que conduce a las personas a realizarlos. Motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Si se mencionan, en cambio, los motivos externos, se alude a los incentivos o aun conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento. (Reeve, 2003).

La motivación como proceso ha sido asociada también a otras variables, entre las que destaca el nivel de desempeño y la voluntad para mantenerse activo y constante en la consecución de ciertas metas. En muchas ocasiones las variables mencionadas ocupan un lugar privilegiado en

torno a la explicación de la conducta motivada. Desde los años 70 hasta la actualidad se viene trabajando en esta línea, considerando que la motivación como variable psicológica forma parte de un sistema de variables que contribuyen también, de manera conexas, a comprender el por qué de la conducta humana (Atkinson, 1974; Heckhausen, 1991; Gollwitzer, 1999; Lens & Vansteenkiste, 2006).

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919, teniendo como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900). En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales, es así que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. Velasco E, Bautista H, Sánchez F & Cruz L (2006).

Mc Clelland, 1961; citado por De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007) manifiestan que la comunicación interna y la motivación laboral tienen cierta relación donde se centran en tres necesidades que son de nivel *superior*. Se trata de (a) la necesidad de integración social o de afiliación; (b) la necesidad de poder; (c) la necesidad de logro o de realización. Veamos brevemente cada una:

### **Necesidad de integración social o de afiliación**

Se refiere a la necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones de amistad y de cercanía, esto es, de afecto positivo, con los demás. Según la Escuela de las Relaciones Humanas se trata de la variable motivacional más importante en el ambiente laboral. Esta sería la razón más frecuente por la que los trabajadores están insatisfechos o desmotivados en el trabajo. También se trataría del conjunto de necesidades que más influyen a la hora de la creación de las redes informales. Como se sabe las redes informales son aquellas que no están organizadas por la empresa pero que de una manera espontánea siempre surgen. Parece ser que la necesidad de integración social está presente en diferente grado en todas las personas y que se manifiesta en mayor grado cuando el trabajo no provoca placer en sí mismo o genera ansiedad, por ejemplo, un trabajo repetitivo, poco respetado socialmente o que de alguna forma sea alienante. Se utilizaría de la afiliación a grupos informales para reducir la insatisfacción porque, ya lo hemos dicho, la pertenencia a los grupos provoca el aumento de la autoestima. Estos grupos pueden llegar a ser peligrosos para la organización si llegan a crear sus propias normas en oposición a las normas de la empresa o del jefe.

El problema se tiene que solucionar desde el fondo encauzando la satisfacción de las necesidades hacia nuevos caminos. El grado de creación de un sentimiento de *nosotros versus ellos* puede ser muy variado, y también su direccionamiento. Se trata de situaciones muy comunes en las empresas, de las que, a menudo, la organización no llega nunca a tener conocimiento. A veces esta percepción de *ellos* va dirigida a la dirección o a los departamentos de RR.HH. y CI, otras veces va dirigida hacia otros grupos dentro de la organización.

En ambas circunstancias la comunicación se bloquea. En el primer caso, la dirección tiene que llevar a cabo un plan para mejorar dicha percepción. En el segundo caso, si se trata de rivalidad entre equipos formales puede que sea positivo estimular una competitividad sana. Los departamentos de CI y de RR.HH. tienen que asegurarse que sea dicha rivalidad sea sana. Pero si la rivalidad es entre grupos informales, a los departamentos de RR.HH. y de CI no le va a resultar fácil tener conocimiento de ello. Igualmente, es necesario estudiar bien la situación antes de actuar.

Las personas motivadas por la afiliación buscan relaciones cálidas y amistad a través de adecuados niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, etc; y tienden a conservar empleos en los que, más allá de su progreso personal, puedan sentir que ayudan a otras personas. Una persona con alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, no da prioridad a los problemas relacionados con las tareas que se le asignan; además de que conocen de la empresa en la que laboran y de ahí su identificación.

### **Necesidad de poder**

Es la necesidad de ciertas personas de obtener y mantener el control y la influencia sobre los demás, haciendo que los demás actúen como no lo habrían hecho si no les hubiéramos influido. No todas las personas con alta necesidad de dominio se van a comportar de forma autoritaria, ni todas son conflictivas en el trabajo. De hecho, existen dos figuras de personas con necesidad de poder. Las que (a) para conseguir satisfacer esta necesidad tratan de forma desconsiderada a los demás, utilizándolos para su propio beneficio. Estas personas se preocupan mucho por los símbolos y la apariencia. En cambio otros (b) tienden a ser altruistas para con los otros y las instituciones en las que se integran, son buenos gerentes. Suelen ser sujetos más inhibidos y con mayor autocontrol.

Los motivados por el poder buscan insertarse en actividades que impliquen poder e influencia: ejecutivos, políticos, altos cargos de las fuerzas armadas. No existe prioridad en solucionar problemas técnicos, ni en mantener relaciones personales; sino más bien se le da prioridad al control y a la influencia. Los individuos con alta motivación de poder pasan más tiempo pensando cómo ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja motivación

de poder. El poder tiene dos caras: la primera se relaciona con dominio – sumisión, y es negativa, ya que existe una ardua búsqueda de control sobre los demás; y la segunda se refiere al comportamiento persuasivo e inspirador del líder, que puede generar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados.

### **Necesidad de logro o de realización**

Puede decirse que básicamente es la necesidad de hacer las cosas bien y alcanzar los objetivos, de tener éxito realizando bien la tarea. Las personas con alta necesidad de logro suelen ser personas a las que les gustan los retos. Les motiva la sensación de placer de *lograr* los objetivos, de haber hecho un trabajo cada vez mejor. Las recompensas externas (por ejemplo, el dinero) son menos importantes. Aceptan la responsabilidad del éxito o del fracaso. Son realistas y no buscan tareas imposibles de la misma forma que huyen de las demasiado sencillas. Según los estudios de McClelland se trata de una necesidad que se puede desarrollar, esto es, se puede aprender en cualquier etapa de la vida. Sin embargo los aprendizajes en edad madura siempre son más superficiales.

Las personas con necesidad de logro suelen ser buenos trabajadores también porque no suelen querer influir en el comportamiento de los demás. Para potenciar sus capacidades se debería darles responsabilidades sin riesgos excesivos con una retroalimentación positiva cuando alcanzan los objetivos.

Los logros no deberían estar espaciados demasiado en el tiempo. Esto es, podría haber unos objetivos a corto, medio y largo plazo que vayan alcanzándose paulatinamente; de esta manera las satisfacciones de etapa les impulsarán hacia los siguientes logros.

La motivación de logro es la tendencia alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia. Los individuos motivados por el logro, desde el punto de vista de su comportamiento, fijan metas elevadas, pero realistas, planifican por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y desean recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño) y concepto con respecto a los resultados de sus actos y a la vez que sean reconocidos por la empresa. Los pensamientos del

individuo están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarlo.

Bell, citado por Lozano, Y. (2011), quien habla de la Motivación Laboral y la comunicación interna, donde detalla que para fomentar la comunicación interna en la empresa sigue siendo un reto importante en las empresas del siglo XXI. Al día de hoy todo el mundo es consciente de que una de las claves para el buen funcionamiento organizacional es la comunicación jefe – colaborador. Aunque la comunicación interna es responsabilidad de todos, lo que dirigen a otros son los que deben tomar la iniciativa. Una de las funciones imprescindibles de aquellos que tienen responsabilidades sobre otros es motivar para que se realice el trabajo. Sin comunicación no es posible motivar y la motivación influye en el rendimiento. Las teorías motivacionales más importantes y conocidas sobre la motivación en el trabajo, se relacionan con comunicación; ya que la motivación y la comunicación en el seno de la empresa van cogidas de la mano, sin una, la otra se ve afectada, además de la influencia de la comunicación en la motivación.

Encontramos que a nivel de proceso de comunicación interna, las personas deben contar con un adecuado nivel comunicacional que no perjudique los intereses personales ni laborales, a tal sentido que hará que los colaboradores cumplan con sus objetivos, mejoren sus relaciones interpersonales, se sientan motivados y satisfechos del lugar que escogieron para trabajar. Asimismo encontramos que dentro de la teoría de Mc Clelland, la dimensiones Afiliación, Poder y Logro de la Motivación Laboral tiene vinculación con la comunicación interna, donde todo ser humano necesita crear afecto reconocimientos, sentirse identificado con la organización y valorado por la misma (**Afiliación**); fijan metas elevadas, pero realistas, planifican por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y desean recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño) y concepto con respecto a los resultados de sus actos y a la vez que sean reconocidos por la empresa (**Logro**), al comportamiento persuasivo e inspirador del líder (**Poder**) a través de los diversos canales de comunicación.

Monserrat, E y otros (2011) concluyeron que: Con el estudio realizado, considerando que el objeto de análisis son los docentes del I.T.S.TA, se pudo determinar que la población satisface en la mayoría de 125 los casos las Necesidades Primarias, constituidos por necesidades fisiológicas

y de seguridad. Asimismo, que considerando lo anterior y observando los resultados obtenidos se enfoca principalmente en la satisfacción de éstas necesidades, considerando que todos cuentan con una preparación formativa mínima de Licenciatura en diferentes ramas. La mayoría de los docentes sienten la necesidad de ser aceptados como miembro de un grupo organizado, así como también, de participar de forma activa en los grupos de trabajo a los cuales pertenecen y, en donde comparten objetivos en común con otros miembros dentro de una misma organización. Del mismo modo en esta investigación la mayoría de los Docentes se observa que tienen un respeto por sí mismos alimentada por una influencia positiva del medio en el cual se desenvuelven. Por tal motivo para incrementar la motivación de los docentes del área de ciencias básicas del I.T.S.TA existen factores tanto intrínsecos como extrínsecos, considerando que la motivación comienza en cada individuo, que el mantener motivado a otros es un proceso no una tarea, los docentes deben estar convencido que la actividad que realizan es la que satisface sus necesidades personales, que las metas de la Institución son acordes a las propias y a las de sus colaboradores. Debido a lo anterior se puede concluir que si existe motivación en los docentes del ITSTA.

Montilla, A. (2010) en su trabajo realizado en Venezuela, se demostró que los docentes se encuentran en un muy bajo nivel motivacional para el ejercicio de sus funciones debido a diferentes causas tanto internas como externas a la institución, por lo que hace necesario generar un conjunto de recomendaciones en las que podemos mencionar, la necesidad de crear un espacio de encuentro entre docentes para interrelacionarse, la aplicación de un estudio serio para verificar las condiciones en que viven los docentes ya que no cubren sus necesidades básicas con el salario recibido. Todo esto se hace con la intención de mejorar la problemática existente.

Añez, S (2006). Venezuela. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

Sales (2003). España. Concluye que: el 87.8 % reportaba sentirse mejor satisfechos y motivados en su puesto y sus funciones, mientras que el 12.2 % les parecía indiferente reunirse con su supervisor. El autor explica que los colaboradores que tiene relación laboral con el jefe para tratar la resolución de conflictos o acuerdos grupales se sentirán mejor, escuchados y tomados en cuenta, y así se sentirán motivados en el trabajo.

López (2000) Venezuela. Diseñó un conjunto de estrategias de configuración conductual pre niveles de excelencia en la operatividad motivacional del rol docente Venezolano, encontrándose que los docentes como funcionarios públicos en las labores que desempeñan manifiestan poca motivación hacia lo que realizan, ya que los factores motivantes intrínsecos como la autoestima, seguridad, logro, afiliación y poder tienen un mediano nivel de excelencia; a esto se suman los factores motivantes externos: incentivos, reconocimientos, expectativas, satisfacción, entre otros, los cuales tampoco son satisfechos en el personal docente de la Núcleo Escolar.

Pisconti, G. (2014). Lima – Perú. En tal sentido se encontró que si existe una relación significativa entre las variables estudiadas a un nivel de 0.783 haciéndola positiva; además de ellos en su gran mayoría cuenta con niveles muy alto y alto de motivación (36.7 % y 60.8 %) y Clima Laboral con niveles muy alto y alto (22.5 % y 67.1 %).

Gherman, Iturbe, Vásquez y Osorio (2011). Lima - Perú. Los hallazgos del presente estudio revelan que los factores de satisfacción (motivadores) presentes en la muestra analizada por orden de importancia son: (a) relaciones interpersonales con supervisores o jefes, (b) relaciones interpersonales con colegas, (c) reconocimiento, (d) el trabajo mismo, (f) posibilidad de crecimiento, (g) logro, (h) responsabilidad y (i) promoción. De igual forma según orden de importancia, los factores de insatisfacción (higiene) son: (a) política y dirección de la empresa, (b) condiciones de trabajo, (c) salario o remuneración, (d) supervisión técnica y (e) vida personal. En conclusión se podría decir que existen similitudes desde el punto de vista de las categorías asociadas con los factores de motivación y factores de higiene; es decir, los factores motivacionales hallada en la muestra analizada están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo y son generadores de la insatisfacción.

Carrillo, J (2002) Cerro de Pasco – Perú. Realizó un trabajo sobre las motivaciones psicosociales en un Modelo Evaluativo del Comportamiento en el trabajo de Docentes, donde planteó la investigación en los siguientes términos: ¿cuáles son los factores y niveles de motivación psicosocial que caracterizan al docente de la USE N° 01 de Cerro de Pasco? Donde encontró que el nivel de incentivo es alto en los factores de Reconocimiento Social, Aceptación Social y Autodesarrollo, mientras que el nivel de Activación en el factor de Aceptación es bajo (...).

Chang (2010) Lima- Perú. Los resultados evidenciaron que la motivación laboral en los médicos encuestados fue alta (95.2 %) y media en un 4.8% y ninguno mostró bajo grado de motivación.

Ramirez (2008) Lima - Perú. Obtuvo como resultados que las mayorías de encuestados estuvieron completamente de acuerdo que la motivación laboral es fundamentalmente para el logro de los objetivos de la organización.

Palma. S (2000) Lima - Perú. El presente trabajo estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias de 3 universidades de Lima, donde los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

Campos J. (2013). Chiclayo - Perú. Realizó una investigación en los docentes del colegio San José. Los resultados muestran que los niveles de motivación tienden a niveles medios (47.7%), además, entre los factores del clima organizacional: los docentes consideran que hay niveles medios de comunicación (59.1%); en el factor liderazgo presentan niveles medios (45.5%) y bajos (25%) indicando que no hay un ejercicio activo de liderazgo, en cuanto al clima organizacional general, tiene prevalencia a niveles medianamente favorables (50%). Finalmente, las pruebas de correlación C de Pearson (0.675), indican que existe una influencia significativa entre los niveles de motivación y clima organizacional.

Cabrejos y Maza (2012). Chiclayo – Perú. Concluyó que los docentes universitarios encuestados presentaron una categoría promedio en estilo de liderazgo emotivo indócil y un nivel medio de motivación laboral. Asimismo, se encontró relación altamente significativa entre las variables analizadas ( $p < 0,01$ ).

Saavedra (2009). Pacasmayo – Perú. Desarrolló una investigación para determinar la relación entre el nivel de motivación laboral y tipos de liderazgo. Según los resultados no existe relación significativa entre las variables antes mencionadas, por lo que se contrasta que en la empresa son otros los motivos que determinan el nivel de motivación del personal.

## **2.2. Caracterización del estado actual de la dinámica del proceso de comunicación interna.**

Para la determinación de las insuficiencias de la dinámica del proceso de comunicación interna se aplicó un test para conocer la problemática de la organización encontrando los siguientes resultados:

-Según la **tabla 2**, se aprecia que el 40% de los colaboradores encuestados muestran un nivel bajo en la dimensión afiliación, asimismo el 33.3% de las personas evaluadas poseen un nivel muy bajo y un 23.3% tienen un nivel medio en la dimensión afiliación; por otro lado solo el 3.3.% cuenta con un nivel alto; lo que significa que el **73.3%** de colaboradores no cuentan con relaciones cálidas y de amistad a través de los niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, asimismo no tienden a pensar en la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, y pueden presentar problemas relacionados con las tareas que se le asignan, además de que no conocen de la empresa en la que laboran.

Tabla 2

*Análisis descriptivo de la dimensión Afiliación de la Variable Motivación en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo 2016.*

| <b>AFILIACIÓN</b> |          |            |
|-------------------|----------|------------|
| <b>NIVELES</b>    | <b>F</b> | <b>%</b>   |
| <b>Muy bajo</b>   | 10       | 33.3       |
| <b>Bajo</b>       | 12       | 40.0       |
| <b>Medio</b>      | 7        | 23.3       |
| <b>Alto</b>       | 1        | 3.3        |
| <b>Muy alto</b>   | 0        | 0          |
| <b>Total</b>      | <b>0</b> | <b>100</b> |

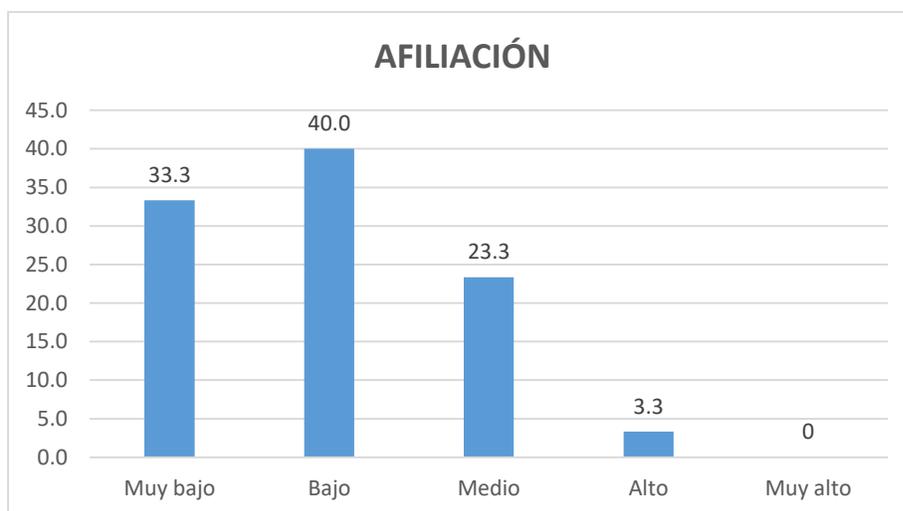


Figura 1. Afiliación

- Según la tabla 3, se aprecia que un 50% del personal encuestado tienen un nivel bajo en la dimensión Logro, además se observa que un 23.3% poseen un nivel muy bajo y un 16.7% tienen un nivel medio en la dimensión Logro, por otro lado el 10% cuenta con un nivel Alto; lo que

significa que el personal en un **73%** no se fijan metas elevadas, ni realistas, no planifican por anticipado, consideran no recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño, a la vez que sienten que no son reconocidos por la empresa.

Tabla 3

*Análisis descriptivo de la dimensión Logro de la Variable Motivación en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo 2016.*

| <b>LOGRO</b>    |          |            |
|-----------------|----------|------------|
| <b>NIVELES</b>  | <b>F</b> | <b>%</b>   |
| <b>Muy bajo</b> | 7        | 23.3       |
| <b>Bajo</b>     | 15       | 50.0       |
| <b>Medio</b>    | 5        | 16.7       |
| <b>Alto</b>     | 3        | 10.0       |
| <b>Muy alto</b> | 0        | 0          |
| <b>Total</b>    | <b>0</b> | <b>100</b> |

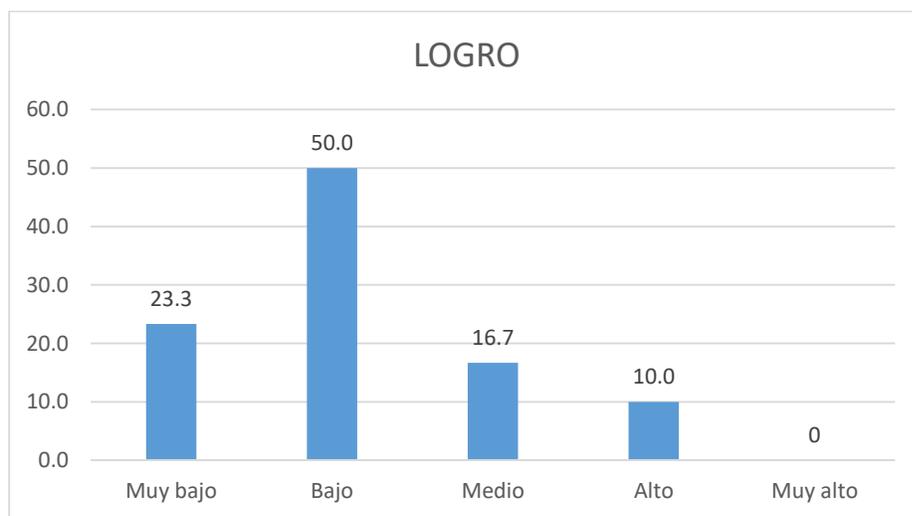


Figura 2. Logro

-Según la tabla 4, se aprecia que un 46.7% de las personas evaluadas muestran un nivel muy bajo en la dimensión Poder, asimismo un 36.7 % de la población estudiada tienen un nivel bajo y 16.7% de los colaboradores poseen un nivel medio en la dimensión Poder, en lo que denota que el 82.7 % no cuenta con poder de influencia, ni de persuasión, no se interesan por competir ni ganar.

Tabla 4

*Análisis descriptivo de la dimensión Poder de la Variable Motivación en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo 2016.*

| <b>PODER</b>    |          |            |
|-----------------|----------|------------|
| <b>NIVELES</b>  | <b>F</b> | <b>%</b>   |
| <b>Muy bajo</b> | 14       | 46.7       |
| <b>Bajo</b>     | 11       | 36.7       |
| <b>Medio</b>    | 5        | 16.7       |
| <b>Alto</b>     | 0        | 0.0        |
| <b>Muy alto</b> | 0        | 0          |
| <b>Total</b>    | <b>0</b> | <b>100</b> |

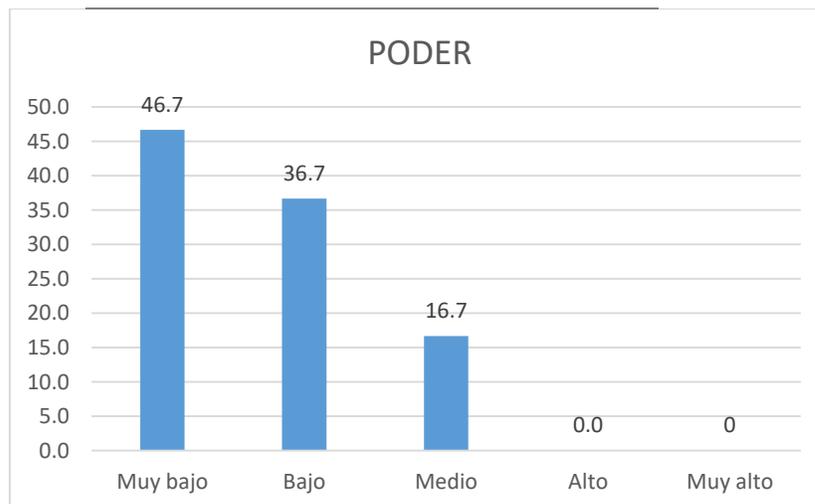


Figura 3. Poder

-Según la tabla 5, se aprecia que un 50% de los colaboradores investigados poseen un nivel bajo en la variable Motivación Laboral, además un 36.7% de las personas evaluadas tienen un nivel muy bajo y un 13.3% un nivel medio en la variable motivación Laboral. Entendiendo que el 86.7% no se siente impulsado a actuar laboralmente, muestran desgano, no actúan con vigorosidad, intensidad, persistencia y dirección en sus acciones.

Tabla 5

*Análisis descriptivo de la Variable Motivación Laboral en los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo 2016.*

| <b>MOTIVACIÓN LABORAL</b> |          |            |
|---------------------------|----------|------------|
| <b>NIVELES</b>            | <b>F</b> | <b>%</b>   |
| <b>Muy bajo</b>           | 11       | 36.7       |
| <b>Bajo</b>               | 15       | 50.0       |
| <b>Medio</b>              | 4        | 13.3       |
| <b>Alto</b>               | 0        | 0.0        |
| <b>Muy alto</b>           | 0        | 0          |
| <b>Total</b>              | <b>3</b> | <b>100</b> |

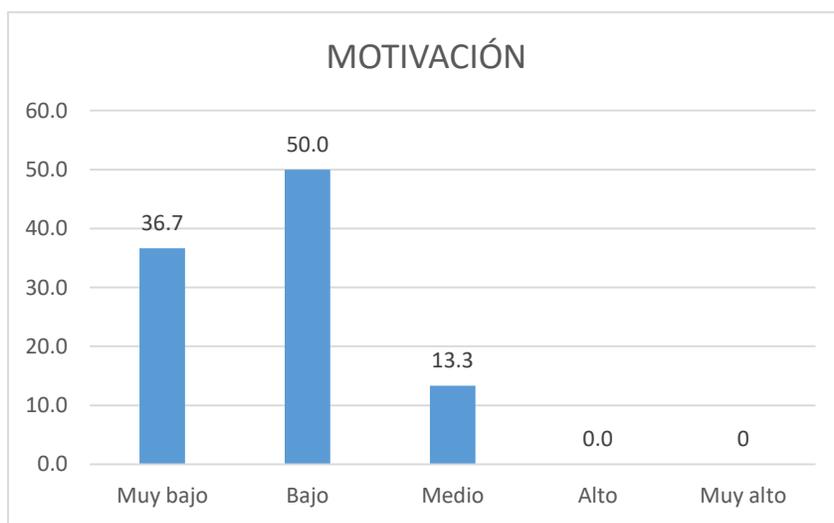
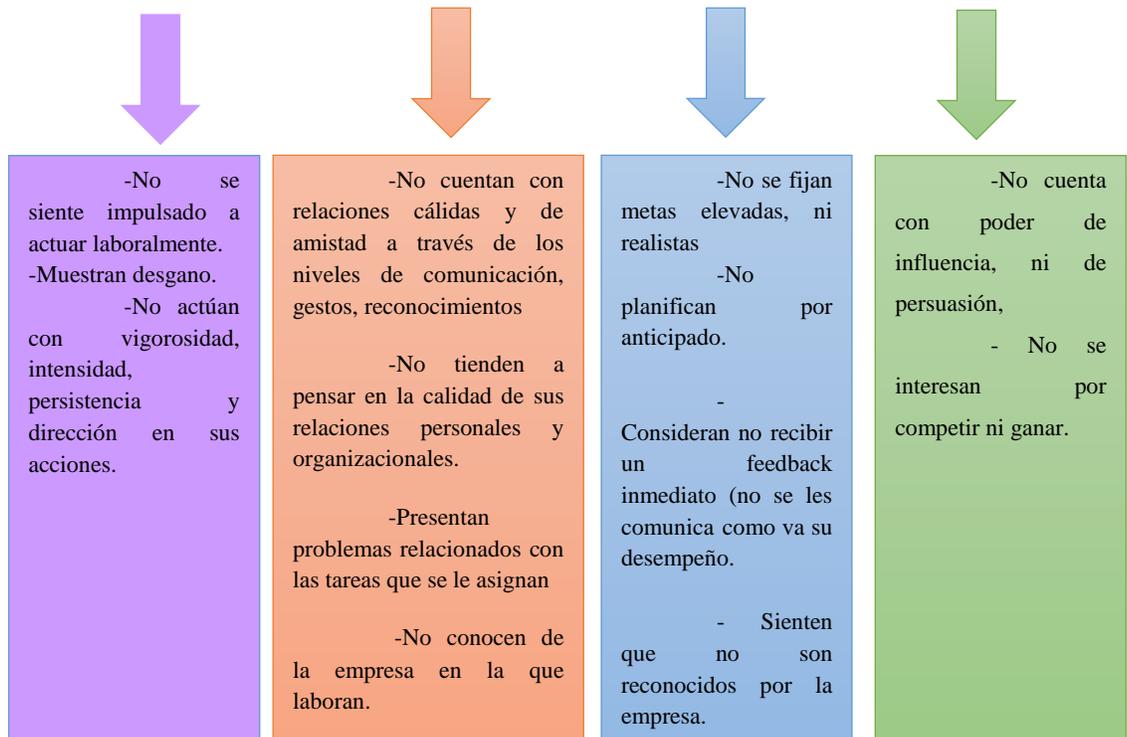


Figura 4. Motivación

Tabla 6

Resumen del análisis descriptivo de la variable motivación y sus dimensiones

| MOTIVACIÓN LABORAL |           |            | AFILIACIÓN |            | LOGRO     |            | PODER     |            |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| NIVELES            | F         | %          | F          | %          | F         | %          | F         | %          |
| Muy bajo           | 11        | 36.7       | 10         | 33.3       | 7         | 23.3       | 14        | 46.7       |
| Bajo               | 15        | 50         | 12         | 40         | 15        | 50         | 11        | 36.7       |
| Medio              | 4         | 13.3       | 7          | 23.3       | 5         | 16.7       | 5         | 16.7       |
| Alto               | 0         | 0          | 1          | 3.3        | 3         | 10         | 0         | 0          |
| Muy alto           | 0         | 0          | 0          | 0          | 0         | 0          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>       | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>30</b>  | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>100</b> |



- Como se observa los colaboradores del colegio Pamer Chiclayo presentan un 36.7% y 50% de motivación laboral en un nivel **Muy bajo y Bajo** respectivamente y un 13.3 % en un **nivel Medio**.

- Por otro lado, dentro de las dimensiones de Afiliación, Logro y Poder, se halló que los colaboradores se encuentran en niveles **Muy Bajo** (33.3% - 23.3% - 46.7 %), **Bajo** (40% - 50 % - 36.7 %) y **Medio** (23.3 % - 16.7 % - 16. 7 %).

### 2.3. Marco contextual.

**Comunicación:** “El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”. Hervás (1998, p.12).

**Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informado, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005).

**Motivación:** Es una característica de la psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen. Stoner (1996).

**Motivación Laboral:** Menciona que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos. Ramírez (2009).

**Proceso:** "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la

organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). D. Nogueira, A. Medina & C. Nogueira (2002).

**Proceso de comunicación interna:** Brandolini y Gonzáles (2009) manifiestan que el proceso de comunicación interna surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Es por ello que se afirma que las temáticas empleadas desde las comunicaciones internas tienen como principal objetivo el de generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

**Plan:** Se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Alfonso Ayala Sánchez, citado por Ordaz & Saldaña (2005).

**Plan de comunicación interna:** Es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de sus trabajadores (Salcedo, 2013).

### **Conclusiones del capítulo:**

Es importante desarrollar la motivación porque no sólo ayudará a lograr objetivos organizacionales, sino que permitirán al colaborador a sentirse cómodo en su lugar de trabajo.

Asimismo, se puede apreciar que la motivación laboral presenta 3 dimensiones importantes: afiliación, logro y poder, las mismas que son de vital importancia para generar

relaciones cálidas entre y con sus pares.

Del análisis realizado por varios autores sobre los antecedentes del problema se aprecia que existe una coincidencia en la Motivación laboral a nivel internacional, nacional y local, la misma que debe ser considerada dentro de la organización como el principal eje de movilización para el buen ejercicio de las actividades.

Al caracterizar el estado actual de la dinámica del proceso de comunicación interna, se tienen que los colaboradores no cuentan con relaciones cálidas y de amistad a través de los niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, asimismo no tienden a pensar en la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, y pueden presentar problemas relacionados con las tareas que se le asignan, además de que no conocen de la empresa en la que laboran (Afilación).

Asimismo, los encuestados no se fijan metas elevadas, ni realistas, no planifican por anticipado, consideran no recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño, a la vez que sienten que no son reconocidos por la empresa (Logro).

Los colaboradores no cuenta con poder de influencia, ni de persuasión, no se interesan por competir ni ganar (Poder).

En general a nivel de Motivación Laboral, los colaboradores no se siente impulsado a actuar laboralmente, muestran desgano, no actúan con vigorosidad, intensidad, persistencia y dirección en sus acciones.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN**

En el siguiente capítulo se determina **la hipótesis**, la que dinamiza el proceso de obtención del aporte de la investigación y se ha ido construyendo intencionalmente desde el marco teórico-contextual del proceso de comunicación interna y la orientación epistémica del investigador, se determinan las variables dependientes e independientes y se realiza el **diseño de la ejecución**.

### **3.1. Definición de hipótesis**

Si se elabora un plan de comunicación interna orientada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos, entonces mejorará la motivación laboral en los docentes del Colegio Pamer.

### **3.2. Determinación de las variables de la hipótesis**

#### **3.2.1. Definición de las variables**

Para ello la **determinación de las variables** de la hipótesis son:

- Variable Independiente: Plan de comunicación interna.
- Variable Dependiente: Motivación Laboral.

Se entiende que:

- Variable Independiente: Llamada también variable problema o variable efecto, es aquella que es modificada por la acción de otra u otras variables (Pino, 2010).
- Variable dependiente: Llamada también variable causa, es aquella que cuando es modificada produce un cambio o efecto en la variable dependiente (Pino, 2010).

### 3.2.2 Clasificación de las variables

Tabla 7

*Variable independiente*

| <b>Variable Independiente</b>   | <b>Etapas</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>Técnicas e Instrumentos de la Investigación</b>                 | <b>Fuentes de verificación</b>                   |
|---|--|--|--|--|
| <p>Plan de comunicación interna</p> <p>El plan de comunicación interna es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información es un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización</p> | <p><b>Primera etapa – Afiliación</b></p> <p>Cultura organizacional</p> | <p>Claridad de Objetivos:<br/>Conocer el nivel de información General</p>  | <p>Encuesta</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Modelo del Plan</p> | <p>Colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo.</p> |
|   |  | <p>Claridad de funciones:<br/>Conocer el nivel de información necesaria o útil para el trabajo</p>                           |  |  |
|   |  | <p>Claridad de Seguridad y Salud Ocupacional:<br/>Conocer sobre las condiciones de trabajo.</p>                              |  |  |
|   |  | <p>Claridad de Relaciones interpersonales: Conocer las relaciones interpersonales que existen a través de los canales de</p> |  |  |

|                  |   |   |  |  |
|------------------|---|---|--|--|
| (Salcedo, 2013). |   | comunicación.                                       |  |  |
|                  | <b>Segunda etapa</b><br>– <b>Logro</b><br>Cumplimiento<br>de metas  | Reconocimientos verbales                            |  |  |
|                  |   | Reconocimientos No<br>verbales                      |  |  |
|                  |   | Reconocimientos escritos                            |  |  |
|                  |   | Reconocimientos digitales                           |  |  |
|                  | <b>Tercera etapa</b><br>– <b>Poder</b><br>Capacidad de<br>liderazgo | Buena Práctica de<br>comunicación interna verbal.   |  |  |
|                  |   | Buena Práctica de<br>comunicación interna no verbal |  |  |
|                  |   | Buena práctica de<br>comunicación interna escrita   |  |  |
|                  |   | Buena práctica de<br>comunicación interna digital.  |  |  |

Tabla 8

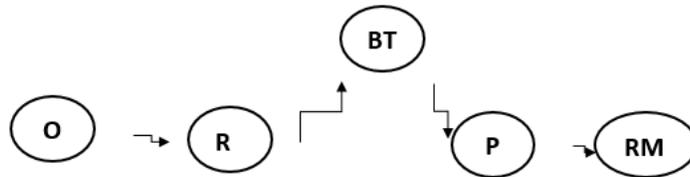
*Variable dependiente*

| Variable Dependiente  | Dimensiones  | Indicadores   | Items                         | Técnicas e Instrumentos de la Investigación                                       | Fuentes de verificación                          |
|---|--|---|-------------------------------|---|--|
| <p><b>Motivación Laboral</b></p> <p>Steers y Braunstein (1976), explicaron la motivación laboral como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. (Citado en Palomino, 2010)</p> | <p><b>Afiliación:</b><br/>Desarrolla relaciones de cordialidad con otras personas, crea un ambiente laboral favorable.</p> | <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Comunicación interna</p> | <p>(6,12,15)</p> <p>(3,9)</p> | <p>Entrevista</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Aplicación de Test (Escala).</p> | <p>Colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo.</p> |
|   | <p><b>Logro:</b><br/>Actúa en busca de mayor éxito en todo que desarrolla.<br/>Realiza mejor sus actos y tareas.</p>       | <p>Desempeño Laboral</p>                                      | <p>(1,4,7,10 Y 13)</p>        |   |  |
|   | <p><b>Poder:</b> Tiene autoridad y control sobre los demás.</p>  | <p>Influencia en los demás</p>                                | <p>(2, 5, 8, 11 14)</p>       |   |  |

### 3.3. Diseño de la ejecución

El diseño de investigación consta de un pre y pos test con un solo grupo experimental, cuyo esquema es el siguiente:

**El diseño utilizado fue el siguiente:**



*Figura 5. Diseño*

**Dónde:**

O: observador

RP: Realidad problemática

BT: Base teórica

P: Plan de comunicación interna

RM: Realidad Mejorada

#### 3.3.1 Universo

Para fines de esta investigación se hizo uso de la **población** total o censal; conformada por 30 colaboradores de una sola sede de la Corporación Pamer.

#### 3.3.2 Selección de técnicas, instrumento e informantes o fuente

Dentro de la **selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes**, encontramos lo siguientes:

## **Métodos.**

- **Del nivel teórico** (análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, sistémico-estructural-funcional) para la caracterización de los antecedentes teóricos e históricos del proceso de comunicación interna y su dinámica y la construcción del aporte práctico.
- **Del nivel empírico**, para la caracterización del estado actual de la dinámica del proceso de comunicación interna (encuestas, entrevistas, análisis documental, talleres de socialización), la corroboración de la factibilidad y el valor científico-metodológico de los resultados de la investigación (criterios de expertos y talleres de socialización) y la ejemplificación del plan de comunicación interna.

## **Instrumentos**

**Encuesta:** serie de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas, se utiliza con el propósito de registrar información.

**Test - Escala:** Prueba de confrontación, especialmente la que se emplea en pedagogía, psicología, psicotecnia, medicina, etc., para evaluar el grado de inteligencia, la capacidad de atención u otras aptitudes o conductas o también puede ser considerado un examen escrito o encuesta en que las preguntas se contestan muy brevemente señalando la solución que se elige de entre varias opciones que se presentan.

## FICHA TÉCNICA

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Nombre                | : Escala de Motivación en el Trabajo                |
| Autores               | : R. Steers y D. Braunstein                         |
| Año                   | : 1976  |
| Adaptación Peruana    | : Sonia Palma Carrillo                              |
| Administración        | : Individual o colectiva                            |
| Duración              | : Sin tiempo límite de aplicación.                  |
| Niveles de aplicación | : A partir de los 16 años.                          |
| Materiales            | : Cuestionario que contiene los ítems de la escala. |

### **Resumen:**

La Escala de Motivación basada en los planteamientos teóricos de David McClelland está diseñado con la técnica de Likert, contiene 15 Ítems e intenta medir las necesidades de logro, poder y afiliación así como el nivel de motivación general. La calificación acorde con las normas establecidas permite obtener la puntuación de las necesidades predominantes; así el nivel general de motivación se ubica en categorías diagnósticas de alto, medio y bajo.

### **Validez:**

Se midió la validez del instrumento a través de la diferencia de medias de dos grupos: los empresarios (N=80) y los funcionarios (N=103); apareciendo en todos sus componentes diferencias significativas entre los grupos de comparación, encontrándose las siguientes medias comparativas: 18, 65 y 18,13 para la motivación de logro; 21,22 y 20,16 para la motivación de poder, y 17,82 y 16,56 para la motivación de aplicación. Asimismo, a través del análisis discriminante efectuado mediante la Lambda de Wilks, la cual tomó un valor de 0,959 ( $p \leq 0,05$ ), con un nivel de predicción de 61,20 %; se pudo demostrar la validez de la prueba.

### **Confiabilidad:**

El análisis de la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el Alfa de Crombach de consistencia interna. Para Nunally (1967), un alfa superior a 0,70 se considera aceptable y éste será el valor que se tomará para estimar si una escala es fiable o no. La fiabilidad mediante el Alfa de Crombach. Se basa en la longitud de la escala; por lo tanto, a mayor longitud, mayor índice de consistencia interna. Los resultados de fiabilidad obtenidos en esta escala se basan en las respuestas dadas por empresarios (N=80) y funcionarios (N=103).

Los resultados de los índices de fiabilidad fueron los siguientes: Para la motivación de logro, el asumió un valor de 0,79; para la de poder 0,75 y para la motivación de afiliación, el Alfa de Crombach tomó un valor de 0,81.

Este test se basaría en las tres necesidades medidas en la prueba:

- **Logro:** La motivación de logro se define como la tendencia alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia. Los individuos motivados por el logro, desde el punto de vista de su comportamiento, fijan metas elevadas, pero realistas, planifican por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y desean recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño) y concepto con respecto a los resultados de sus actos y a la vez que sean reconocidos por la empresa. Los pensamientos del individuo están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarlo.
- **Poder:** Los motivados por el poder buscan insertarse en actividades que impliquen poder e influencia: ejecutivos, políticos, altos cargos de las fuerzas armadas. No existe prioridad en solucionar problemas técnicos, ni en mantener relaciones personales; sino más bien se le da prioridad al control y a la influencia. Los individuos con alta motivación de poder pasan más tiempo pensando cómo ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja motivación de poder. El poder tiene dos caras: la primera se relaciona con dominio-sumisión, y es negativa, ya que existe una ardua búsqueda de control sobre los

demás; y la segunda se refiere al comportamiento persuasivo e inspirador del líder, que puede generar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados.

- **Afiliación:** Las personas motivadas por la afiliación buscan relaciones cálidas y amistad a través de adecuados niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, etc; y tienden a conservar empleos en los que, más allá de su progreso personal, puedan sentir que ayudan a otras personas. Una persona con alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, no da prioridad a los problemas relacionados con las tareas que se le asignan; además de que conocen de la empresa en la que laboran y de ahí su identificación.

### **Escala de medición:**

Para la evaluación de la motivación laboral, se considera utilizar el instrumento de Steers y Braunstein que, basado en la escala de Likert, plantea un total de 15 ítems, teniendo para las respuestas una escala de importancia de 1 a 5 en tres parámetros es decir que para responder se utiliza una escala de 4 a 5 en **absolutamente de acuerdo**; 3 en **indiferente** y del 1 al 2 en **absolutamente desacuerdo**, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ➡ 1 | Absolutamente desacuerdo |
| ➡ 2 | Desacuerdo               |
| ➡ 3 | Indiferente              |
| ➡ 4 | De acuerdo               |
| ➡ 5 | Absolutamente de acuerdo |

### **Calificación:**

Se realizará de manera manual. Para el cálculo de las puntuaciones de cada necesidad, medida, se representará cada calificativo (que va desde el 1 hasta el 5) unto al número correspondiente al ítem respondido. Se sumará el puntaje total obtenido por el sujeto en la

prueba, y se procederá a transformarlo en el puntaje centil, mediante la tabla de variación, anexada en la presente investigación.

**Interpretación:**

Será elaborada en base a lo descrito cualitativamente para el nivel de motivación encontrado, y la base teórica en la que se basa el instrumento. La interpretación deberá ceñirse a los niveles señalados en la siguiente tabla:

**Centil (CE) Nivel de Motivación:**

Tabla 9

*Nivel de motivación*

|            |          |
|------------|----------|
| De 81 a 90 | Muy Alto |
| De 61 a 80 | Alto     |
| De 41 a 60 | Medio    |
| De 21 a 40 | Bajo     |
| De 0 a 20  | Muy Bajo |

**Nivel de las dimensiones de (Afilación, Logro y Poder)**

Tabla 10

Nivel de dimensiones

|            |          |
|------------|----------|
| De 21 a 25 | Muy Alto |
| De 16 a 20 | Alto     |
| De 11 a 15 | Medio    |
| De 6 a 10  | Bajo     |
| De 0 a 5   | Muy Bajo |

### 3.3.3. Selección de muestra

La **muestra** es la misma que la población, la que está conformada por 30 colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo.

### 3.3.4. Forma de tratamiento de los datos

La **forma de tratamiento de los datos** se realizó bajo el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es uno de los programas de mayor uso en los Estados Unidos de Norteamérica, así como en América Latina, es de mucha utilidad para aquellas organizaciones que necesiten desarrollar y subsecuentemente analizar bases de datos para aplicaciones prácticas o para diversas necesidades de investigación.

La presentación de los resultados se hará mediante tablas y gráficos estadísticos. Se realizará dos tipos de análisis: uno cualitativo y otro cuantitativo. Con el análisis cuantitativo se pretende mostrar bajo tablas estadísticas los porcentajes de la encuesta que será aplicada a los comerciantes. Mientras que con el análisis cualitativo se busca dar conclusiones a los datos extraídos o recogidos por medio de los instrumentos utilizados.

Asimismo se tuvieron en cuenta los siguientes principios éticos:

- **Valor social o científico.** Para ser ética una investigación debe tener valor, lo que representa un juicio sobre la importancia social, científica o clínica de la investigación. La investigación debe plantear una intervención que conduzca a mejoras en las condiciones de vida o el bienestar de la población o que produzca conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata. El valor social o científico debe ser un requisito ético, entre otras razones, por el uso responsable de recursos limitados (esfuerzo, dinero, espacio, tiempo) y el evitar la

explotación. Esto asegura que las personas no sean expuestas a riesgos o agresiones sin la posibilidad de algún beneficio personal o social.

- **Validez científica.** Una investigación valiosa puede ser mal diseñada o realizada, por lo cual los resultados son poco confiables o inválidos. La mala ciencia no es ética. En esencia, la validez científica de un estudio en seres humanos es en sí un principio ético. La investigación que usa muestras injustificadas, métodos de bajo poder, que descuida los extremos y la información crítica, no es ética porque no puede generar conocimiento válido. La búsqueda de la validez científica establece el deber de plantear: a) un método de investigación coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas; b) un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información; c) un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe; éste debe ser capaz de reflejar el proceso de la investigación y debe cultivar los valores científicos en su estilo y estructura; d) alto grado de correspondencia entre la realidad psicológica, cultural o social de los sujetos investigados con respecto al método empleado y los resultados.
  
- **Selección equitativa de los sujetos.** La selección de los sujetos del estudio debe asegurar que estos son escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas. Una selección equitativa de sujetos requiere que sea la ciencia y no la vulnerabilidad – o sea, el estigma social, la impotencia o factores no relacionados con la finalidad de la investigación – la que dicte a quién incluir como probable sujeto. La selección de sujetos debe considerar la inclusión de aquellos que pueden beneficiarse de un resultado positivo.
  
- **Consentimiento informado.** La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta sólo cuando ésta es compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hacen voluntariamente con el conocimiento necesario y suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos. Los requisitos específicos del consentimiento informado incluyen la provisión de información sobre la finalidad, los riesgos, los beneficios y las alternativas a la investigación – y en la

investigación –, una debida comprensión del sujeto de esta información y de su propia situación, y la toma de una decisión libre, no forzada sobre si participar o no.

- **Respeto a los sujetos inscritos.** Los requisitos éticos para la investigación cualitativa no concluyen cuando los individuos hacen constar que aceptan participar en ella. El respeto a los sujetos implica varias cosas: a) el respeto incluye permitir que el sujeto cambie de opinión, a decidir que la investigación no concuerda con sus intereses o conveniencias, y a retirarse sin sanción de ningún tipo; b) la reserva en el manejo de la información debe ser respetada con reglas explícitas de confidencialidad; c) la información nueva y pertinente producida en el curso de la investigación debe darse a conocer a los sujetos inscritos; d) en reconocimiento a la contribución de los sujetos debe haber un mecanismo para informarlos sobre los resultados y lo que se aprendió de la investigación; y e) el bienestar del sujeto debe vigilarse cuidadosamente a lo largo de su participación y, si es necesario, debe recibir las atenciones necesarias incluyendo un posible retiro de la investigación.

### **Conclusiones del capítulo:**

Se determinó la hipótesis como una síntesis teórica, la cual dinamiza el proceso de obtención del aporte práctico de la investigación y se ha ido construyendo intencionalmente desde el marco teórico-contextual del proceso de comunicación interna y la orientación epistémica del investigador.

Se clasificó las variables y se determinó como variable independiente al plan de comunicación interna y como variable dependiente a la motivación laboral, las mismas que se describieron con sus respectivos indicadores.

Las técnicas utilizadas fueron teóricas y empíricas, los instrumentos utilizados fueron encuestas, test – escala (Escala de Motivación en el Trabajo).

La forma de tratamiento de los datos se realizó bajo el programa SPSS.

## **SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE**

### **CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO**

En el siguiente capítulo se fundamenta el aporte práctico y se desarrolla su construcción como solución al problema de la investigación.

#### **4.1. Fundamentación del aporte práctico**

El plan de comunicación interna está basada en la teoría de Brandolini quien menciona que el proceso de comunicación interna surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Es por ello que se afirma que las temáticas empleadas desde las comunicaciones internas tienen como principal objetivo el de generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Mencionado esto, se sabe que los colaboradores que pertenecen a la institución, son personas que han sido seleccionadas para cubrir los diferentes perfiles en base a sus conocimientos, habilidades, competencias; para así lograr los objetivos organizacionales con los que cuenta toda empresa; donde el personal entrega todo de sí y permanece la mayor parte del tiempo en la organización, a la vez que se encuentra interrelacionándose con el cliente interno como externo.

El plan de comunicación interna se ha elaborado para ofrecer distintas etapas que en su conjunto aporten a que mejore la Motivación Laboral en el colegio Pamer Chiclayo , donde contando con un buen nivel comunicacional, las personas conozcan el potencial y valor humano que implica el hecho de interrelacionarse correctamente entre sí y de pertenecer a la organización, así como el hecho de mantenerlos informados de todo lo que se tiene que hacer y de qué manera realizarlo, para así exista algo que impulse a realizar sus acciones y la voluntad de querer hacerlo y no se trate de una simple orden sino de ofrecer la información necesaria para el éxito del cumplimiento de sus actividades laborales.

## **4.2. Construcción del aporte práctico**

### **4.2.1. Diagnóstico**

Mediante la aplicación del instrumento (**Anexo 1**), se corrobora la información referente a la Motivación Laboral aplicada a los colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo, y se evidenció lo siguiente:

- Los colaboradores no cuentan con relaciones cálidas y de amistad a través de los niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, asimismo no tienden a pensar en la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, y pueden presentar problemas relacionados con las tareas que se le asignan, además de que no conocen de la empresa en la que laboran (Afiliación).
- Los encuestados no se fijan metas elevadas, ni realistas, no planifican por anticipado, consideran no recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño, a la vez que sienten que no son reconocidos por la empresa (Logro).
- Los colaboradores no cuenta con poder de influencia, ni de persuasión, no se interesan por competir ni ganar (Poder).
- En general a nivel de motivación Laboral, los colaboradores no se siente impulsado a actuar laboralmente, muestran desgano, no actúan con vigorosidad, intensidad, persistencia y dirección en sus acciones.

### **4.2.2. Planteamiento del Objetivo General**

Desarrollar la motivación Laboral de los colaboradores, teniendo en cuenta los aspectos personales, capacitación, sensibilización, así como la comunicación interna en el Colegio Pamer Chiclayo para la mejorara del desempeño organizacional.

### **4.2.3. Planeación Estratégica**

El plan de comunicación interna, se desarrolla en etapas y actividades que permite conseguir el objetivo planteado, el cual conllevará a mejorar la motivación laboral. Este plan, está estructurado en 4 etapas, las cuales se detallan a continuación:

- **1era. Etapa: Afiliación**
- **2da. Etapa: Logro**
- **3era. Etapa: Poder**

Tabla 11

*1era. Etapa afiliación*

**PERSONAL EN GENERAL**

| o | Actividad   | Objetivo General  | Objetivo específico  | Descripción  | Responsable                             | Registro  |
|---|---|---|--|--|---|---|
|   | <b>Claridad de Objetivos:</b><br>Conocer el nivel de información General –                        |   | Desarrollar el sentido de identificación con todo lo relacionado con la organización.  | El director brindará a los colaboradores la información necesaria acerca de la Cultura Organizacional (Misión, Visión, Valores, principios, objetivos, metas, estrategias de la organización.        | Director<br>Gestión Humana              | Libro de administración estratégica<br>PCI              |
|   | <b>Claridad de funciones:</b><br>Conocer el nivel de información necesaria o útil para el trabajo | Lograr que los colaboradores interioricen y desarrollen sus actividades de manera óptima a través de un sistema comunicacional en relación al conocimiento de la empresa (cultura organizacional) | Brindar los conocimientos necesarios respecto al puesto para favorecer al mejor desempeño y satisfacción laboral.  | El coordinador ofrecerá a los colaboradores todo lo relacionado a: políticas, procedimientos, funciones, responsabilidades, ingresos y salidas del personal, programas de capacitación y desarrollo. | Mentor – Coach<br>Coordinador académico | Manual Organizacional de Funciones<br>Kit de bienvenida |
|   | <b>Claridad de Seguridad y salud en el trabajo :</b><br>Conocer sobre las condiciones de trabajo  |   | Lograr motivar a los colaboradores a través del conocimiento de los beneficios así como de las reglas que deberán tener en cuenta para el cumplimiento de sus funciones. | El gestor del talento humano brindará información relacionada a: Prestaciones y beneficios, seguridad e higiene, reglas y disposiciones.   | Gestión Humana                          | Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo   |
|   | <b>Claridad de relaciones interpersonales</b>   |   | Lograr relaciones cálidas y de afecto entre sus compañeros de trabajo  | La psicóloga del local brindará todos los tips necesarios para mejorar las relaciones interpersonales  | Psicólogo                               | Manual de acciones preventivas psicolaborales           |

Tabla 12

2da. Etapa –Logro

**PERSONAL EN GENERAL**

|  | <b>Actividad</b>            | <b>Objetivo General</b>   | <b>Objetivo específico</b>   | <b>Descripción</b>   | <b>Responsable</b>   | <b>Registro</b>    |
|--|-----------------------------|---|--|--|--|--------------------|
|  | Reconocimientos verbales    | <b>Lograr que los participantes se sientan motivados para la realización de sus actividades a través de actividades que involucren la comunicación interna.</b> | Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera verbal y pública. | <p>En cada reunión de servicio, asamblea o junta se elegirá al colaborador que más ha destacado en cuanto a su desempeño laboral durante la semana y se invitará a los demás a que puedan conseguir no solo sus metas laborales sino personales.</p> <p>Al terminar cada bimestre cada coordinador regional llamará vía teléfono a los mejores docentes, tutores y personal administrativo, otorgando la debida felicitación, además de motivarlo a que puede lograr ser el mejor colaborador del año.</p> | <p>Director</p> <p>Coordinador regional</p>                  | Acta de compromiso |
|  | Reconocimientos No verbales |   | Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera visual            | <p>Colocar su fotografía en los murales principales de la institución, destacando su buen desempeño.</p> <p>Que el colaborador sea considerado en los videos institucionales como parte del marketing empresarial.</p>   | <p>Director Asistente comercial</p> <p>Área de marketing</p> | Acta de compromiso |

|  |                           |  |   |  |  |                    |
|--|---------------------------|--|---|--|--|--------------------|
|  | Reconocimientos escritos  |  | <p>Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera escrita</p> | <p>A cada colaborador que cumpla con los objetivos o metas institucionales se entregará un documento (resolución) de felicitación personal de forma semestral u anual.</p> <p>A cada colaborador semanalmente se les entregará un mensaje escrito que ayuden a sentirse motivados.</p> <p>Anualmente que los mejores colaboradores de las diferentes sedes se les conceda una entrevista, la misma que será plasmada en la revista corporativa.</p>  | <p>Director Asistente comercial<br/>Psicólogo</p> <p>Área de marketing</p> | Acta de compromiso |
|  | Reconocimientos digitales |  | <p>Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera digital</p> | <p>Incluir dentro de la página web un área donde detalle los mejores colaboradores del año por sedes.</p> <p>A través de la intranet se puede enviar mensajes informativos sobre acciones rápidas, convocatorias internas, convenios, capacitaciones, concursos.</p> <p>Dar conocer el trabajo realizado dentro de la institución a través de fotos en las redes sociales.</p> <p>Informar a través del foro el buen desempeño laboral con el que cuenta el colaborador.</p> <p>Publicaciones de artículos laborales que puedan diseñar los colaboradores.</p> | <p>Área informática</p>  | Acta de compromiso |

Tabla 13

3ra. Etapa- Poder

| N° | Actividad  | Objetivo General   | Objetivo específico  | Descripción   | Responsable                          | Registro                       |
|----|--|--|--|---|--------------------------------------|--------------------------------|
|    | Buena Práctica de comunicación interna verbal    | Lograr una buena práctica respecto a los tipos de comunicación que deben existir en la institución para que el personal pueda sentirse bien en su ambiente laboral | Brindar a los participantes los modelos correctos de cómo se elabora y en qué momento se deben utilizar dicho medio como por ejemplo: conferencias, juntas o asambleas, videoconferencias, reuniones de servicio, servicio telefónico, reconocimientos verbales.   | Se trabajará a modo de focus group, donde cada grupo de personas tratará cada una de las actividades, además contará con la ayuda del moderador que será encargado de hacer preguntas y dirigir el grupo. | Coordinador académico                | Informe<br>Lista de asistencia |
|    | Buena Práctica de comunicación interna no verbal |  | Dar a conocer a los participantes la importancia de no solo el comunicar una determinada información sino de qué manera expresarla. Asimismo encontramos medios audiovisuales de apoyo que ayudarán a complementar lo que se dice como por ejemplo: Murales, tablón de avisos, señalización  |   | Psicólogo                            | Informe<br>Lista de asistencia |
|    | Buena práctica de comunicación interna escrita   |  | Enseñar a los colaboradores a que deben tener mensajes claros, precisos, concretos y correctos, para de esta manera estar seguros de que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender del mismo modo. Entre ellos tenemos: Boletín Informativo, Informes, Memorándums, Revista corporativa, convocatorias, encuestas, buzón de sugerencias, panel informativo. |   | Coordinador académico                | Informe<br>Lista de asistencia |
|    | Buena práctica de comunicación interna digital   |  | Ofrecer información y prácticas sobre la importancia de la utilización de la tecnología como medio de información, por tanto se implementará la página web, intranet, redes sociales, blogs, foros.  |   | Docente de Computación e informática | Informe<br>Lista de asistencia |

4.2.4. Instrumentación de la Estrategia

Tabla 14

*Instrumentación de la estrategia*

| ETAPAS             | I – AFILIACIÓN   | II - LOGRO   | III.- PODER  |
|--------------------|--|--|--|
| <b>METODOLOGÍA</b> | <p>En esta etapa el colaborador a través de las diversas actividades tendrá una mejor adaptación a su ambiente de trabajo, a sus compañeros y asumirá cuáles serán sus responsabilidades dentro de la empresa; considerará la organización como un sistema, donde la comunicación interna se mejorará exponencialmente, se evitarán errores y se agilizará el proceso intra-empresarial.</p> | <p>Esta etapa busca que el colaborador se sienta motivado mediante reconocimientos verbales, escritos y demás desde una óptica descendente (desde el gerente hasta sus pares).</p>   | <p>En esta etapa cada colaborador conocerá todos aquellos medios o canales de información de recepción y emisión, mediante los cuales podrán transmitir la información necesaria para ayudar al colaborador a mantenerse informado de todo lo acontecido en la organización, y puedan tener mayor veracidad los datos que se puedan transmitir y el nivel de influencia sea el adecuado para la mejor optimización laboral a la vez que se sientan satisfechos y motivados para la realización de sus funciones.</p> |
| <b>PROCESO</b>     | <p><u>Inducción:</u> consiste en brindar al colaborador una efectiva orientación general sobre las políticas, funciones, RIT de la organización para una mayor identificación con la institución a la vez que ellos sepan desenvolverse correctamente en el ámbito que les corresponde.</p>  | <p><u>Guía de desarrollo motivacional:</u> Consiste en un conjunto de pasos a seguir para aprender a motivar a través de la comunicación interna, la misma que está elaborada en base a las necesidades de los colaboradores</p> | <p><u>Focus Group:</u> Cada grupo de personas tratará cada una de las actividades, además contará con la ayuda del moderador que será encargado de hacer preguntas y dirigir el grupo.</p> <p><u>Guía metodológica:</u> elaborada para la capacitación de los responsables de la institución, que comprenda todos los puntos a tratar en el proceso de enseñanza y orientación.</p>  |
| <b>RESPONSABLE</b> | <p>Director<br/>Gestión Humana</p>   | <p>Psicólogo</p>   | <p>Coordinador académico<br/>Psicólogo<br/>Docente de computación e informática</p>  |
| <b>FECHA</b>       | <p>Agosto</p>  | <p>Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre</p>   | <p>Octubre</p>   |

## Descripción:

- **La primera etapa** se inició en el mes de Agosto, en dos sesiones (6 y 20 del mes en mención), se desarrollaron dos talleres de socialización para la clarificación de los objetivos organizacionales de la entidad. (**Anexo 2**)
- En ese mismo mes se sensibilizó al colaborador actual y a los nuevos ingresos con el conocimiento de los beneficios así como las reglas que deberán tener en cuenta para el cumplimiento de sus funciones, tomando dicho taller como **inducción**, asimismo se les da a conocer la Guía de desarrollo motivacional implementada en la segunda etapa, para obtener las respectivas autorizaciones.
- **La segunda etapa** se empezó a ejecutar a partir del mes de Setiembre con una sesión general con los colaboradores para conocer los diferentes reconocimientos (**Guía de desarrollo motivacional – Anexo 3**) que desde ahora se otorgarán a través de los diversos canales de comunicación. También se aprovechó para tomar una encuesta (**Anexo 4**) para que en base a lo realizado en el Mes de Agosto los colaboradores puedan responder y obtener resultados (**Anexo 5**).

Asimismo se le hizo llegar al director (24 de Setiembre) un documento en donde se le hace entrega el plan de comunicación interna para que continúe con la aplicación del mismo.

- **La tercera etapa** se iniciará en el mes de Octubre con una capacitación que indicará los diferentes medios (**Guía metodológica**) que ahora ellos utilizarán para que la comunicación interna se realice de una mejor manera y ellos puedan lograr mayor influencia en los demás y sus acciones estén sustentadas (**Anexo 6**)

#### 4.2.5. Evaluación de la Estrategia

Tabla 15

*Evaluación de la estrategia*

| ETAPAS               | I – AFILIACIÓN   | II – LOGRO  | III - PODER   |
|----------------------|--|---|---|
| INDICADORES DE LOGRO | <p><b><u>Luvia de Ideas:</u></b> mediante esta técnica de lluvia de ideas se conocerá el nivel de identificación con el que cuentan los colaboradores.</p> <p><b><u>Juego de roles:</u></b> a través de esta técnica se invitará a los colaboradores a colocarse en una situación donde ellos tomarán el papel de evaluadores y tendrán que inducir al nuevo personal.</p> <p><b><u>Sociodrama:</u></b> a través de este instrumento de estudio, permitirá conocer una problemática (relaciones interpersonales), mediante la cual los participantes mostrarán sus puntos de vista, quienes hacen una representación de cómo han visto o vivido cierta situación y posteriormente se establece una discusión acerca de los diferentes puntos de vista.</p> | <p><b><u>Entrevista personal de motivación:</u></b> Prueba de confrontación para evaluar el grado de motivación en que las personas se han sentido hasta el momento, después de haber realizado de manera parcial el plan.</p> <p><b><u>Medición mensual de procesos académicos v administrativos:</u></b> Consiste en la revisión periódica formal de los resultados de trabajo.</p> <p><b><u>Método STAR:</u></b> técnica que permite a los colaboradores colocarse en un contexto donde exista una situación donde cada uno de ellos no sienta que en algún momento no se hayan sentido motivados a través de la comunicación interna, seguidamente tendrá que establecerse una tarea para aplicar sus acciones y finalmente tener un resultado.</p> | <p><b><u>Modelados:</u></b> Consiste en exponer de manera grupal los diversos medios o canales de información que cada colaborador debe utilizar para el desarrollo de sus actividades.</p> <p><b><u>Feedback:</u></b> instancia de retroalimentación que permite conocer cuánto aprendieron en lo dictado en las respectivas capacitaciones.</p> |

|                              |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|
|                              | <p><b>Encuesta:</b> este instrumento está orientado a medir sentimientos y percepciones del personal de la empresa a partir de una serie de temas de la gestión diaria.</p> <p>Sondea temas de formación, promoción, remuneraciones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de higiene y de seguridad. En resumen la investigación de comunicación interna evalúa la percepción de los empleados sobre la política y las prácticas de Gestión humana que implementa la empresa dentro de la organización.</p> <p>La encuesta contiene preguntas la mayoría cerradas y otras abiertas que revelan la opinión de los colaboradores.</p>  |  |  |
| <p>CONTRIBUCIÓN PERSONAL</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Seguridad comunicacional: No sentirse amenazado al momento de expresar sus ideas respecto a las políticas, funciones organizacionales.</li> <li>2.-Expresión personal: Establecer su propio estilo laboral teniendo en cuenta las políticas de la institución.</li> <li>3.-Contribución laboral: El colaborador debe percibir que su esfuerzo marca la diferencia.</li> <li>4.-Desafío: Los empleados deben experimentar su trabajo como una fuente de estimulación positiva.</li> <li>5.-Justicia percibida: Los empleados perciben que existe una justicia organizacional, con unas reglas claras y estables.</li> <li>6.-Apoyo: A los empleados se les debería conferir autoridad para que tomen sus propias decisiones; y recibir el apoyo de sus superiores inmediatos.</li> <li>7.-Significación laboral: Es necesario que el empleado sepa cuál es el significado de su trabajo, por qué es importante, qué aporta a la empresa aporta a la empresa y a la sociedad.</li> </ol> |  |  |

### **Respecto al aporte práctico:**

- Se realizó la fundamentación del plan, la misma que está basado en la teoría de Brandolini.
- Se plantearon los objetivos del plan que consistieron en desarrollar la motivación laboral de los colaboradores, teniendo en cuenta los aspectos personales, capacitación, sensibilización, así como la comunicación interna en el Colegio Pamer Chiclayo para mejorar el desempeño organizacional.
- Se realizó la planeación del plan, conformada por tres etapas: Afiliación, Logro y Poder.
- Cada etapa del plan se desarrolló a través de actividades, objetivos, descripción, responsables y registro.
- La instrumentación se elaboró por medio de una metodología y un proceso.
- La evaluación se realizó por medio de los indicadores de logro y la contribución personal que ha tenido los colaboradores.

## **TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia por el juicio de experto, asimismo, la aplicación parcial de la estrategia, además la confiabilidad y la validez del instrumento aplicado.

#### **5.1. Valoración de los resultados**

Se seleccionaron 3 expertos teniendo en cuenta criterios, como la Experiencia Profesional en Comunicación Interna, Grado Académico de magister, Experiencia laboral.

Los tres expertos seleccionados poseen el grado de magister, experiencia en comunicación interna, gestión de personas y dictado de clases a nivel superior.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto del Plan de Comunicación Interna se consideraron los siguientes criterios:

- 5.- Muy adecuada
- 4.- Bastante Adecuada
- 3.- Adecuada
- 2.- Poco Adecuada
- 1.- No Adecuada.

Tabla 16

*Calificación de la estrategia por expertos*

| <b>CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS</b> |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Pregunta</b>  | <b>Experto N°1</b> | <b>Experto N°2</b> | <b>Experto N°3</b> |
| <b>N°01</b>  | 5                  | 4                  | 4                  |
| <b>N°02</b>  | 5                  | 5                  | 5                  |
| <b>N°03</b>  | 5                  | 4                  | 4                  |
| <b>N°04</b>  | 5                  | 4                  | 3                  |
| <b>N°05</b>  | 4                  | 4                  | 5                  |
| <b>N°06</b>  | 4                  | 4                  | 5                  |
| <b>N°07</b>  | 4                  | 5                  | 4                  |
| <b>N°08</b>  | 4                  | 4                  | 5                  |
| <b>Puntaje Total</b>   | 36                 | 34                 | 35                 |

En cuanto a la novedad científica del plan dos expertos indicaron que es bastante adecuada y un experto es muy adecuada.

Referente pertinencia de los fundamentos teóricos del plan de comunicación interna los tres expertos expresaron que es muy adecuado.

El nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el plan dos expertos muestra que es bastante adecuada y un experto indica que es muy adecuado.

La correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico un experto refiere que es muy adecuada, el otro experto menciona que es bastante adecuada y el tercer experto dice que es adecuada.

Dos expertos indican que la claridad en la finalidad de cada una de las acciones del plan es bastante adecuada y un experto manifiesta que es muy adecuada.

Dos expertos manifiestan que la posibilidad de aplicarse el plan es bastante adecuada y un experto refiere que es muy adecuada.

La concepción general del plan de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, según dos expertos refieren que es bastante adecuada y un experto manifiesta que es muy adecuada.

Dos expertos muestran que la significación práctica del plan es bastante adecuada y un experto indicó que es muy adecuada.

## **5.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico**

La aplicación parcial del plan se inició en el mes de Agosto del presente año, realizando las siguientes actividades que pertenecían a la primera etapa **Afiliación**.

- Se tuvo una reunión con el encargo del colegio para manifestar todo lo que se ha encontrado como problemática, luego la exposición del plan propiamente dicho ya sí generar los permisos respectivos para la ejecución parcial.
- Se desarrollaron las actividades 1, 2 / 3 y 4, desarrolladas en dos sesiones cada una de 2 horas y 30 minutos en diferentes días (6 y 20 de Agosto). (**Ver anexo 2**).

Para la segunda etapa **Logro**, ya se están aplicando los diferentes reconocimientos dados desde una perspectiva comunicacional. (**Ver anexo 3**).

Se puede apreciar que el plan tiene un impacto positivo en cuando a la comunicación interna y su dinámica, para mejorar la Motivación Laboral en los Colaboradores del Colegio Pamer Chiclayo.

Con respecto a la tercera etapa será ejecutada en el Mes de Octubre por la psicóloga del local teniendo en cuenta las actividades que se registraron (**Ver anexo 6**).

## **5.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas**

### **Corroboración estadística del Instrumento aplicado**

#### **Validez**

Fue obtenida a través de los siguientes métodos:

### **Validez de Contenido:**

Luego de diseñar el cuestionario, se estableció la validez de contenido, entregando el inventario a 3 jueces, profesionales graduados, dedicados al trabajo de gestión de personas, con experiencia en el área de gestión del talento humano, con la finalidad de realizar un análisis de los ítems. El resultado de dicho análisis, llevó a mantener el número total de ítems, realizándose ciertas modificaciones en cuanto a la redacción de los mismos.

### **Validez de Constructo:**

Está dada por el juicio emitido por los expertos sobre el plan, como un juicio evaluativo integral del grado en que la evidencia empírica y fundamentos teóricos apoyan la idoneidad y adecuación de las inferencias y acciones basadas en los resultados de la aplicación parcial del plan.

Se procedió a la aplicación parcial del plan en su primera etapa Afiliación, evidenciando la transformación en la mejora de la motivación laboral (anexo1), por consecuencia un mejor desempeño laboral.

Se concluye: El plan de comunicación interna fue validada a través de la técnica de juicio de experto, para lo cual se escogió 3 especialistas en el tema investigado, emitiendo los expertos una respuesta bastante adecuada, dando la autorización para ser aplicada. Asimismo, se aplicó parcialmente el plan de comunicación interna, evidenciando un impacto positivo en la institución educativa, modificándose la tercera etapa - Poder, donde ya no se considerarán algunos puntos.

## CONCLUSIONES

- Se caracterizó epistemológicamente el proceso de comunicación interna, como a la comunicación como aquella acción de trasmisión de información que ayudará a todo ser humano a interrelacionarse, a generar relaciones cálidas, donde la clave de todo es saber qué comunicamos y cómo lo hacemos; a partir de ello hablamos de una comunicación que se desarrolla en las organizaciones la misma que es considerada como la ruta más significativa y ayuda a desarrollar acciones inmediatas para estimular, impulsar y aplicar los conocimientos, ideales, habilidades y valores como el primordial activo de las empresas modernas.
- Se desarrolló el análisis tendencial según 4 etapas: Edad antigua, Edad Media, Edad Moderna y Edad Contemporánea; considerando como indicadores: Comunicación Interna, tipos y medios, se observa que tales indicadores fomentan la buena práctica de comunicación interna para la mejora de la motivación laboral dentro de las instituciones.
- Se diagnosticó el estado actual del la dinámica del proceso de comunicación interna, llegando a la conclusión de que se encontró una deficiencia en el proceso de comunicación interna y relaciones interpersonales, asimismo en las tres dimensiones de motivación (Afiliación, Poder y Logro) y ausencia de un plan institucional que incentiven y promuevan el la motivación laboral de los colaboradores del Colegio.
- Se elaboró un plan de comunicación interna basada en 3 etapas relacionadas entre ellas (Afiliación, Logro y Poder).
- El plan fue validado a través de la técnica juicio de experto, para el cual se seleccionaron 3 especialistas en el tema investigado, emitiendo los expertos una respuesta bastante adecuada y dando la autorización para ser aplicada.
- Se aplicó parcialmente el plan de comunicación interna en los colaboradores, evidenciando un impacto positivo en la organización, porque ya se cuenta con un proceso sistematizado y documentado del proceso de comunicación interna.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar integralmente el plan en el Colegio y en otras instituciones que tengan características similares.
- Realizar las 3 tres etapas del plan (Afiliación, Logro y Poder) de manera anual para que se observen resultados tendenciales y detectar donde se debe tener mayor atención.
- La oficina de la Sede de Chiclayo debe reunirse con la Gerencia General de Colegios para que dicho plan sea aplicado en todas las sedes de la corporación, teniendo como base la sede de Chiclayo (prueba piloto).
- La Dirección del Colegio deberá brindar todos los requerimientos y permisos para que el personal indicado siga ejecutando el plan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A., citado por Ordaz & Saldaña (2005) en su investigación denominada: “*Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*”, para optar el grado de Magister en la Universidad de Guanajuato – Mexico; recuperado el día 01 de Abril de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Alvarado & Llanca (2014) en la tesis denominada: “Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de una Universidad de Chiclayo 2014”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela Académica Profesional de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Andrade (2005) citado por Botica, M (2014, p.19) en su investigación denominada: “Marketing interno: Gestión de la comunicación interna en las organizaciones”. Investigación para obtener el grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Madrid – España, recuperado el día 20 de Marzo de:  
[https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12235/TFG\\_BoticaRuizMar%C3%ADa\\_Febrero\\_13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12235/TFG_BoticaRuizMar%C3%ADa_Febrero_13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Antezana, M. (2013), en su artículo denominado: “La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas”, publicado por el diario Gestión, recuperado el día 14 de Julio del 2016, de: <http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289>
- Añez, S (2006) en su investigación denominada “*Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios de una Institución de Educación Superior de Venezuela*”, recuperada el día 15 de Marzo del 2016,  
de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/517/1351>
- Aricoché y Zeña (2015) en la tesis denominada: “*Propuesta de Plan de comunicación Interna para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo - Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación – Escuela Académica Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Arriegada, J. & Ulsen, J. (2011), en su artículo denominado: Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna, recuperado el día 14 de Julio del 2016 de: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Arru, M. (2014) en su artículo denominado: “Comunicación Interna, una oportunidad de mejora para la empresa”. *Análisis & Opinión*. Publicado el 12 de Marzo del 2014; recuperado el día 12 de Marzo del 2016 de: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Atkinson, 1974; Heckhausen, 1991; Gollwitzer, 1999; Lens & Vansteenkiste, 2006; citado por Herrera, D (2009) en su libro denominado: *Teorías Contemporáneas de la Motivación – Una*

*Perspectiva aplicada. p18.* Editorial Fondo. Perú.

- Bateson & Ruesch (1965) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Bel. (2005). Libro denominado: “*Comunicar para crear valor – La dirección de comunicación en las organizaciones*” p.323. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Segunda edición. España.
- Bell, citado por Lozano, Y. (2011) en su artículo de su revista esalud.com denominado: “Intranet para el Personal de Enfermería del Hospital Civil de Málaga (I). Vol. 7, N° 28, 2011 ISSN, recuperado el día 30 de Marzo del 2016 de: [file:///D:/Downloads/Dialnet-IntranetParaElPersonalDeEnfermeriaDelHospitalCivil-4204424%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Dialnet-IntranetParaElPersonalDeEnfermeriaDelHospitalCivil-4204424%20(1).pdf)
- Berceruelo (2011) citado por Bustamante, E. (2013, p.149) en su investigación denominada: “La comunicación interna y la promoción de la salud – Estudio de caso en Madrid – España. Investigación para obtener el grado de Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas; recuperado el día 20 de Marzo de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117320/ebo1de1.pdf?sequence=1>
- Baptista P., Hernández, R. & Fernández C. (2010). Libro denominado: “Metodología de la Investigación”. Quinta edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
- Brandolini &Gonzáles (2009) Libro *Comunicación interna*. Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- Bruno (2011) Libro *Comunicación interna* de A. Brandolini – M Gonzáles Frígoli (2009). Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- Cabrejos y Maza (2012) en la tesis denominada: “*Tesis motivación en el trabajo y satisfacción en el trabajo en el personal administrativo de una Institución Universitaria - 2012*” Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela Académica Profesional de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Pimentel – Perú.
- Comunidad Laboral Líder Iboamericana (2011) en su blog Trabajando dentro de su artículo denominado: “La motivación en el campo Laboral”, recuperado el día 9 de Marzo del 2016 de: <http://blog.trabajando.pe/recursos/185-la-motivacion-en-el-campo-laboral>
- Conrad, 1994, citado por De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). Organización y psicología en la comunicación interna. Madrid: Editorial Fragua.
- Davis y Newtrom (2003, p.58) citado por Parra, Y (2012) en la investigación denominada: “*Comunicación Interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo Venezuela*”, recuperado el día 29 de Abril del 2016 de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1582/3483>
- Diario el Comercio (2014) en su artículo denominado: “Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal”. *En su columna Economía*, publicado el día 9 de Abril del 2014;

recuperado el día 8 de Marzo del 2016 de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>

- Engallo (2008) Libro *Comunicación interna* de A. Brandolini – M Gonzáles Frígoli (2009). Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- Ferrer (2000) citado por Aricoché y Zeña (2015) en la tesis denominada: “*Propuesta de Plan de comunicación Interna para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo - Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación – Escuela Académica Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Gay, P (2006) citado por Alvarado & Llanca (2014) en la tesis denominada: “*Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de una Universidad de Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- García, García & Gil (2007) citado por Aricoché y Zeña (2015) en la tesis denominada: “*Propuesta de Plan de comunicación Interna para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo - Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación – Escuela Académica Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Gherman, Iturbe, Vásquez & Osorio (2011) en su investigación denominada: “*La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio conformada por trabajadores en tiendas de una empresa representativa del sector retail de Lima Metropolitana – Perú*”, recuperada el día 18 de Marzo del 2016 de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA\\_ITURBE\\_OSORIO\\_TEORIA\\_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3)
- Haley, Weakland, Bateson , Watzlawick, Beavin & Jackson (1971) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Helstby (2002), citado por García, J. (2011) en la tesis denominada: “*Comunicación Interna y la Universidad - Una aproximación Teórica, para optar el grado de Máster* Recuperada el día 14 de Julio de: <http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>
- Hernández (2009) citado por Alvarado & Llanca (2014) en la tesis denominada: “*Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de una Universidad de Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela Académica Profesional de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Hervás (1998, p.12) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de:

- <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Herrera, D. (2009) en su libro denominado: *Teorías Contemporáneas de la Motivación – Una Perspectiva aplicada*. p17. Editorial Fondo. Perú.
- Jiménez (2012), en su blog denominado “Empleolisto”, realizó una publicación denominada: “Ventajas del proceso de inducción”, recuperada el día 26 de Agosto del 2016 de: <http://blog.empleolisto.com.mx/2012/03/13/ventajas-proceso-de-induccion/>
- López (2000) en su investigación denominada: “Proponer un plan de estrategias de motivación para el personal docente de la Escuela Básica Campo Elías Ubicado en la parroquia Matriz del municipio Campo Elías del estado Mérida – Venezuela”, recuperado el día 10 de Marzo del 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos98/propuesta-plan-estrategias-motivacion-personal-docente-escuela-campo-elias/propuesta-plan-estrategias-motivacion-personal-docente-escuela-campo-elias.shtml#ixzz46sJaOU6D>
- Marketing Publishing (2007) Libro *Comunicación interna* de A. Brandolini – M Gonzáles Frígoli (2009). Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- McClean (1961), citado por De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). Libro denominado: “Organización y psicología en la comunicación interna”. Madrid: Editorial Fragua.
- McClellan en 1989 (Kreitner, R. & Kinicki, A. 1997) citado por Saénz, S. (2014), en la tesis denominada: “Clima y Motivación Laboral en las Instituciones educativas de Miramar – Alto Salaverry. Tesis para obtener el grado académico de Doctora en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo – Perú.
- Mendo & Garay (2005) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Monserrat, E y otros (2011) citado por Velasco E, Bautista H, Sánchez F & Cruz L (2006) en su investigación denominada “*La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*”; recuperada el día 12 de Marzo del 2016 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/antecedentes.html>
- Montilla, A. (2010) en su investigación denominada: “*La Motivación y el Desempeño del personal docente de la Escuela Técnica Robinsoniana Manuel Antonio Pulido Mendez de Mérida – Venezuela*” recuperada el día 16 de Marzo del 2016 de: [http://tesis.ula.ve/pregrado/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=2241](http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/archivo.php?codArchivo=2241)
- Munguía (2006) citado por Aricoché y Zeña (2015) en la tesis denominada: “*Propuesta de Plan de comunicación Interna para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo - Chiclayo 2014*”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación – Escuela Académica Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.

- Nogueira, A. Medina & C. Nogueira (2002) citado por Cuellar, M (s.f) investigación denominada Contribución a la mejora y control de los procesos en las Empresas, recuperado el día 30 de Marzo del 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos82/contribucion-mejora-control-procesos/contribucion-mejora-control-procesos2.shtml>
- Ocampo (2011) Libro *Comunicación interna* de A. Brandolini – M Gonzáles Frígoli (2009). Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- Osgood (1961) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Palma. S (2000) en su investigación denominada: “*Motivación y clima laboral en personal de Entidades Universitarias de Lima*”. Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1, Julio 2000; recuperado el día 18 de Marzo del 2016 de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v03\\_n1/pdf/a01v3n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf)
- Parra, Y (2012) en la tesis denominada: “*Comunicación Interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo Venezuela*”, recuperado el día 29 de Abril del 2016 de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1582/3483>
- Pisconti, G. (2014) en la tesis denominada: “*Motivación y Clima Laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de la Ugel 03 – Lima 2014*”, recuperada el día 7 de Marzo del 2016 de: <https://prezi.com/ex3wqx5p4g/motivacion-y-clima-laboral-de-los-docentes-de-las-instituciones-educativas-de-la-ugel-03/>
- Pino (2010), citado por Moreno (2013) en su blog denominado: “*Metodología de la Investigación, pautas para hacer tesis*”; recuperado el día 02 de setiembre del 2016 de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/definicion-y-clasificacion-de-las.html>
- Pozo Lite, 1997, citado por De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). Organización y psicología en la comunicación interna. Madrid: Editorial Fragua.
- Ramírez (2008) citado por Cabrejos & Maza (2012) en su investigación denominada: “*Tesis motivación en el trabajo y satisfacción en el trabajo en el personal administrativo de una Institución Universitaria - 2012*” Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela Académica Profesional de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Pimentel – Perú.
- Reeve (2003) citado por Herrera, D. (2009) en su libro denominado: *Teorías Contemporáneas de la Motivación – Una Perspectiva aplicada*. p17.Editorial Fondo. Perú.
- Saavedra, I (2012) en la tesis denominada: “*Relación entre niveles de motivación Laboral y estilos de liderazgo dentro del personal administrativo en una empresa de servicios logísticos en la ciudad de Pacasmayo – La libertad*” Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología – Escuela Académica Profesional de Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.

- Salcedo (2013) Libro *Comunicación interna* de A. Brandolini – M Gonzáles Frígoli (2009). Editorial Dircon – Primera edición. Buenos Aires Argentina.
- Shannon & Weaver (1949) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- Senner (2015) en su artículo denominado “Etapas de la comunicación – Edad antigua”, recuperado el día 09 de setiembre del 2016 de: <https://comuniculturas.wordpress.com/2015/07/11/etapas-de-la-comunicacion-edad-antigua/>  
<https://comuniculturas.wordpress.com/2015/07/11/59/>  
<https://comuniculturas.wordpress.com/2015/07/11/etapas-de-la-comunicacion-era-moderna/>
- Serna (2008), citado por Mike, G., Pirela, M. & Salazar C. (2013) esta investigación fue abordar: “*La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas de Venezuela*”, recuperada el día 22 de Marzo del 2016 de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2328/3955>
- Stoner (1996). Citado por Palacios, Martínez & Álvarez (2014) Blog denominado: “*Motivación*”. Publicado el 11 de Julio del 2014; recuperado el día 21 de Marzo de: <https://motivacionuft.wordpress.com/2014/07/11/motivacion/>
- Toro & Cabrera (1990) citado por Blandon & Patiño (2000) en la revista Interamericana de Psicología Ocupacional, denominada: “*Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas*”. Publicado en *Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en las organizaciones de servicio social* - Medellín en el año 2000; recuperado el día 7 de Marzo del 2016 de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/307/1/AbordajeMotivacionPersonasOrganizacionesServicioSocial.pdf>
- Velasco E, Bautista H, Sánchez F & Cruz L (2006) en la tesis denominada “*La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*”; recuperada el día 7 de Marzo del 2016 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/antecedentes.html>
- Vilanova, N. (2014) en su artículo denominado: “*Comunicación Interna el buen camino*”. *Liderazgo & Comunicación*. Publicado el 18 de Noviembre del 2014; recuperado el día 15 de Marzo del 2016 de: <http://www.nuriavilanova.com/2014/11/18/comunicacion-interna-empresas-latinoamerica/>

Watzlawick (1997) citado por Fernández, M & Hernández, A (2013) en su artículo de su revista digital denominada: “*Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo*”. EFDeportes.com. Buenos Aires, Año 17, N° 178. Publicado en Marzo 2013.; recuperado el día 21 de Marzo del 2016 de: <http://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Escala de Motivación en el Trabajo

#### **FICHA TÉCNICA**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Nombre                | : Escala de Motivación en el Trabajo                |
| Autores               | : R. Steers y D. Braunstein                         |
| Año                   | : 1976  |
| Adaptación Peruana    | : Sonia Palma Carrillo                              |
| Administración        | : Individual o colectiva                            |
| Duración              | : Sin tiempo límite de aplicación.                  |
| Niveles de aplicación | : A partir de los 16 años.                          |
| Materiales            | : Cuestionario que contiene los ítems de la escala. |

#### **Resumen:**

La Escala de Motivación basada en los planteamientos teóricos de David McClelland está diseñado con la técnica de Likert, contiene 15 Ítems e intenta medir las necesidades de logro, poder y afiliación así como el nivel de motivación general. La calificación acorde con las normas establecidas permite obtener la puntuación de las necesidades predominantes; así el nivel general de motivación se ubica en categorías diagnósticas de alto, medio y bajo.

#### **Validez:**

Se midió la validez del instrumento a través de la diferencia de medias de dos grupos: los empresarios (N=80) y los funcionarios (N=103); apareciendo en todos sus componentes diferencias significativas entre los grupos de comparación, encontrándose las siguientes medias comparativas: 18,65 y 18,13 para la motivación de logro; 21,22 y 20,16 para la motivación de poder, y 17,82 y 16,56 para la motivación de aplicación. Asimismo, a través del análisis discriminante efectuado mediante la Lambda de Wilks, la cual tomó un valor de 0,959 ( $p <= 0,05$ ), con un nivel de predicción de 61,20 %; se pudo demostrar la validez de la prueba.

**Confiabilidad:**

El análisis de la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el Alfa de Crombach de consistencia interna. Para Nunally (1967), un alfa superior a 0,70 se considera aceptable y éste será el valor que se tomará para estimar si una escala es fiable o no. La fiabilidad mediante el Alfa de Crombach. Se basa en la longitud de la escala; por lo tanto, a mayor longitud, mayor índice de consistencia interna. Los resultados de fiabilidad obtenidos en esta escala se basan en las respuestas dadas por empresarios (N=80) y funcionarios (N=103).

Los resultados de los índices de fiabilidad fueron los siguientes: Para la motivación de logro, el asumió un valor de 0,79; para la de poder 0,75 y para la motivación de afiliación, el Alfa de Crombach tomó un valor de 0,81.

**Calificación:**

Se realizará de manera manual. Para el cálculo de las puntuaciones de cada necesidad, medida, se representará cada calificativo (que va desde el 1 hasta el 5) unto al número correspondiente al ítem respondido. Se sumará el puntaje total obtenido por el sujeto en la prueba, y se procederá a transformarlo en el puntaje centil, mediante la tabla de variación, anexada en la presente investigación.

**Interpretación:**

Será elaborada en base a lo descrito cualitativamente para el nivel de motivación encontrado, y la base teórica en la que se basa el instrumento. La interpretación deberá ceñirse a los niveles señalados en la siguiente tabla:

**Centil (CE) Nivel de Motivación:**

|            |          |
|------------|----------|
| De 81 a 90 | Muy Alto |
| De 61 a 80 | Alto     |
| De 41 a 60 | Medio    |
| De 21 a 40 | Bajo     |
| De 0 a 20  | Muy Bajo |

### Nivel de las dimensiones de (Afiliación, Logro y Poder)

|            |          |
|------------|----------|
| De 21 a 25 | Muy Alto |
| De 16 a 20 | Alto     |
| De 11 a 15 | Medio    |
| De 6 a 10  | Bajo     |
| De 0 a 5   | Muy Bajo |

### Descripción del Instrumento:

La escala de Motivación, basada en los planteamientos teóricos de David McClelland, está diseñada con la técnica de Likert, contiene 15 ítems, e intenta medir las necesidades de logro, poder y afiliación, así como el nivel de motivación general.

La calificación, acorde con las normas establecidas, permite obtener la puntuación de las necesidades predominantes; concluyendo la suma de tales puntuaciones en el nivel general de motivación, que puede ubicarse en las categorías diagnósticas de muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo. Con respecto a motivación general, ésta se refiere al motor que impulsa a un individuo a actuar y comportarse de una determinada manera. Se siente impulsado a actuar laboralmente, con ánimo y entusiasmo para el cumplimiento de sus funciones. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía. A mayor motivación, mayor dirección y decisión para ejecutar las acciones. Es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

Este test se basaría en las tres necesidades medidas en la prueba:

- Logro: La motivación de logro se define como la tendencia alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia. Los individuos motivados por el logro, desde el punto de vista de su comportamiento, fijan metas elevadas, pero realistas, planifican por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y desean recibir un feedback inmediato (que se les comunique como va su desempeño) y concepto con respecto a los resultados de sus actos y a la vez que sean reconocidos por la empresa. Los pensamientos del individuo están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarlo.

- Poder: Los motivados por el poder buscan insertarse en actividades que impliquen poder e influencia: ejecutivos, políticos, altos cargos de las fuerzas armadas. No existe prioridad en solucionar problemas técnicos, ni en mantener relaciones personales; sino más bien se le da prioridad al control y a la influencia. Los individuos con alta motivación de poder pasan más tiempo pensando cómo ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja motivación de poder. El poder tiene dos caras: la primera se relaciona con dominio – sumisión, y es negativa, ya que existe una ardua búsqueda de control sobre los demás; y la segunda se refiere al comportamiento persuasivo e inspirador del líder, que puede generar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados.
- Afiliación: Las personas motivadas por la afiliación buscan relaciones cálidas y amistad a través de adecuados niveles de comunicación, gestos, reconocimientos, etc; y tienden a conservar empleos en los que, más allá de su progreso personal, puedan sentir que ayudan a otras personas. Una persona con alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, no da prioridad a los problemas relacionados con las tareas que se le asignan; además de que conocen de la empresa en la que laboran y de ahí su identificación.

### Escala de medición:

Para la evaluación de la motivación laboral, se considera utilizar el instrumento de Steers y Braunstein que, basado en la escala de Likert, plantea un total de 15 ítems, teniendo para las respuestas una escala de importancia de 1 a 5 en tres parámetros es decir que para responder se utiliza una escala de 4 a 5 en **absolutamente de acuerdo**; 3 en **indiferente** y del 1 al 2 en **absolutamente desacuerdo**, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

- ➡ 1 Absolutamente desacuerdo
- ➡ 2 Desacuerdo
- ➡ 3 Indiferente
- ➡ 4 De acuerdo
- ➡ 5 Absolutamente de acuerdo

## ESCALA DE MOTIVACIÓN – MLPA DE STEERS Y BRAUNSTEIN

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Instrucciones: Para cada una de las siguientes declaraciones, dibuje un aspa (X) en el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en el trabajo.

1: Absolutamente desacuerdo  
 2: Desacuerdo  
 3: Indiferente  
 4: De acuerdo  
 5: Absolutamente de acuerdo

| ÍTEMS   | Totalmente en desacuerdo |  | ➔ | Totalmente de acuerdo |  |
|---|--------------------------|--|---|-----------------------|--|
|   |                          |  |   |                       |  |
| 1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.  |                          |  |   |                       |  |
| 2. Me gusta competir y ganar.   |                          |  |   |                       |  |
| 3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mí alrededor, acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.   |                          |  |   |                       |  |
| 4. Me gustan los retos difíciles.   |                          |  |   |                       |  |
| 5. Me gusta llevar el mando.  |                          |  |   |                       |  |
| 6. Me gusta agradecer a otros.  |                          |  |   |                       |  |
| 7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas, a la vez ser reconocido por la empresa.                       |                          |  |   |                       |  |
| 8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.  |                          |  |   |                       |  |
| 9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo, teniendo en cuenta los valores organizacionales. |                          |  |   |                       |  |
| 10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas   |                          |  |   |                       |  |
| 11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.   |                          |  |   |                       |  |
| 12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones, sintiéndome identificado con su cultura organizacional.                |                          |  |   |                       |  |
| 13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.  |                          |  |   |                       |  |
| 14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.                             |                          |  |   |                       |  |
| 15. Me gusta trabajar con otras personas que solo.  |                          |  |   |                       |  |

| ÍTEMS   | DIMENSIONES |
|---|-------------|
| 3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mí alrededor, acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.   | AFILIACIÓN  |
| 6. Me gusta agradar a otros.  |             |
| 9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo, teniendo en cuenta los valores organizacionales. |             |
| 12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones, sintiéndome identificado con su cultura organizacional.                |             |
| 15. Me gusta trabajar con otras personas que solo.  |             |
| 1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.  | LOGRO       |
| 4. Me gustan los retos difíciles.   |             |
| 7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas, a la vez ser reconocido por la empresa.                       |             |
| 10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas   |             |
| 13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.  |             |
| 2. Me gusta competir y ganar.   | PODER       |
| 5. Me gusta llevar el mando.  |             |
| 8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.  |             |
| 11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.   |             |
| 14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.                             |             |

Baremos correspondientes a la escala de Motivación – MLPA (Logro, Poder y Afiliación) de Steers y Braunstein.

| Puntaje directo | Centil |
|-----------------|--------|
| P.D.            | CE     |
| 69              | 99.00  |
| 65              | 98.91  |
| 64              | 92.39  |
| 63              | 89.13  |
| 62              | 86.96  |
| 61              | 84.78  |
| 60              | 80.43  |
| 59              | 73.91  |
| 58              | 68.48  |
| 57              | 66.30  |
| 56              | 63.04  |
| 55              | 60.87  |
| 54              | 54.35  |
| 53              | 52.17  |
| 52              | 50.00  |
| 51              | 46.74  |
| 50              | 40.22  |
| 49              | 33.70  |
| 48              | 23.91  |
| 47              | 18.48  |
| 46              | 8.70   |
| 45              | 4.35   |
| 42              | 2.17   |

## Anexo 2

### PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

#### **Etapa 1 – Afiliación**

**Objetivo General:** Lograr que los colaboradores interioricen y desarrollen sus actividades de manera óptima a través de un sistema comunicacional en relación al conocimiento de la empresa.

#### **Actividad 1 y 2**

**I.- Denominación:** Claridad de Objetivos / Claridad de funciones

**II.- Objetivos:**

- Desarrollar en los colaboradores el sentido de identificación con lo relacionado con la organización.
- Conocer el nivel de información necesaria o útil para el trabajo

**III.- Justificación:** Es importante realizar el proceso de clarificación de objetivos organizacionales para que los colaboradores conozcan sobre en qué empresa están trabajando (misión, visión, valores, principios, objetivos, metas, estrategias, funciones), a quién recurrir para solucionar un problema. El ámbito de aplicación de esta actividad es amplio, desde dar a conocer todo lo referente a la empresa como la práctica de la misma hasta lograr una meta concreta. Por otro lado dicho proceso como capacidad que se desarrolla, puede ejercitar la cognición. Es por esto que, las acciones que se plantean en esta sesión implican el desarrollo de esta área.

**IV.- Desarrollo de la actividad:**

- **Dinámica de entrada:**

**Nombre:** Conociéndome

**Descripción:** El psicólogo ingresará al auditorio de manera entusiasta y saludará a todos los colaboradores, mencionándoles que el tema de hoy da inicio al trabajo que se realizará por el periodo de **tres meses**, plan de comunicación interna.

Asimismo, se iniciará entregando a cada integrante una hoja y un lápiz, en la que la persona tendrá que colocar su mano (con la que no escribe) y empezar a dibujar la silueta, posteriormente se le pedirá que la mano dibujada sea escondida detrás de ella (él) a la altura de su cintura, luego tendrá que tratar de recordar las líneas de su mano y plasmarlas en el papel, tendrán 3 minutos para

cumplir con la indicación. Finalmente tendrán que dejar el lápiz y analizar cuánto conocen de su mano.

**Objetivo de la dinámica:** Lograr concientizar el nivel de conocimiento respecto a ellos para luego hacerles ver todo lo que somos y a donde pertenecemos, tenemos que conocer no solo a nosotros mismos, sino al lugar dónde hemos decidido trabajar para en base a ello poder realizar nuestras actividades.

- **Dinámica Central:** A continuación se mostrará una serie de diapositivas donde se detallarán todo lo referente a:
  - ✓ Misión
  - ✓ Visión
  - ✓ Valores
  - ✓ Principios
  - ✓ Objetivos
  - ✓ Políticas
  - ✓ Procedimientos
  - ✓ Funciones
  - ✓ Responsabilidades
  
- **Proyección del video:**  
<https://www.youtube.com/user/CORPORACIONPAMER>
  
- **Trabajo aplicativo:** se realizará la técnica de **Brainstorming**, mediante esta técnica de lluvia de ideas se conocerá el nivel de identificación con el que cuentan los colaboradores. La misma que consistirá en entregar 10 papelotes, cintas y plumones, los mismos que tendrán que pegar y formar un solo papel, asimismo tendrán que plasmar todo lo aprendido en la sesión de hoy para luego exponerlo.

- **Dinámica final:** Se les entregará a todos los asistentes su respectivo carnet y tarjeta institucional, polo, útiles necesarios para desempeñar el cargo. Asimismo se les otorgará a todos los asistentes un memorándum con sus respectivas funciones.

# Kit de Bienvenida



**Pamer**  
COLEGIOS



**ROLANDO**  
Sánchez Pérez  
D.N.I: 34562314

PROFESOR

**Pamer**  
CORPORACIÓN EDUCATIVA

## VISIÓN

*Ser la Corporación Educativa peruana referente en Excelencia académica, formando personas con sólidos valores\**

## MISIÓN

*\*PAMER es un equipo comprometido con la excelencia educativa, generando valor sostenible para el éxito individual y colectivo de la Comunidad Educativa y la sociedad\**

## **Actividad 3 y 4**

**I.- Denominación:** Claridad de Seguridad y Salud Ocupacional/ Claridad de Relaciones Interpersonales.

### **II.- Objetivo:**

- Conocer sobre las condiciones de trabajo
- Mejorar las relaciones interpersonales.

**III.- Justificación:** Es importante realizar el proceso de clarificación de salud ocupacional y claridad de relaciones interpersonales para lograr motivar a los colaboradores a través del conocimiento de los beneficios así como de las reglas laborales que deberán tener en cuenta para el cumplimiento de sus funciones, asimismo lograr relaciones cálidas y de afecto entre sus compañeros de trabajo.

### **IV.- Desarrollo de la actividad:**

- **Dinámica de entrada:**

**Nombre:** Pausas activas

**Descripción:** Las pausas activas o gimnasia laboral son ejercicios físicos y mentales que realiza un trabajador por corto tiempo durante la jornada con el fin de revitalizar la energía corporal y refrescar la mente.

**Objetivo de la dinámica:** Es importante hacer de estas actividades un hábito diario, pues mejoran no sólo el estado físico de la persona, sino que le ayudan a no sentirse cansada (o).  
<https://www.youtube.com/watch?v=jaP5YOLXiuk>

- **Dinámica Central:** A continuación se mostrará una serie de diapositivas donde se detallarán todo lo referente a:

- ✓ Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Relaciones interpersonales.

Dentro de la exposición se desarrollarán dinámicas y proyección de un video.

### **Dinámicas:**

Saludo Cálido: Se solicita que los participantes caminen por todo el salón y se menciona un número (2, 4 o 6), eso indicará que deberán agruparse de acuerdo al número que se mencionó, posteriormente tendrán que inventar un saludo al cual le llamaremos saludo 1, luego se pedirá que nuevamente caminen y se volverá a decir un número para que se agrupen y ahora se saluden con pompis, codo y oreja al cual denominaremos saludo 2 y finalmente se repetirá la acción y se realice el saludo 3 que consistirá en saludarse con el pie, axila y grito de poder.

- Canicas: Se agruparán a los participantes en dos filas a cada uno se les otorgará una hoja de reciclaje, la misma que tendrán que unirla a través de sus manos y tratar de pasar 5 canicas hasta el final de la fila (ida y vuelta). Cabe mencionar que al principio de la fila se encontrará una persona para que pueda colocar las canicas, al igual que al final quien se encargará de recepcionar y colocar las canicas y puedan regresar al inicio y sea recibido por el primer participante que se encuentra en la fina.

### **Video:**

- El arte de sonreír: Para establecer relaciones interpersonales adecuadas es importante comunicar algo no solo de manera verbal sino también de manera no verbal, por tanto este video nos revela la importancia de sonreír y el poder que tiene dicha acción.
- **Trabajo aplicativo:** se realizará la técnica de **Juego de roles:** a través de esta técnica se invitará a los colaboradores a colocarse en una situación donde ellos tomarán el papel de evaluadores y tendrán que inducir al nuevo personal.

Por otro lado, en relación a las relaciones interpersonales se trabajará la técnica de **Sociodrama**, que consiste en que los participantes mostrarán sus puntos de vista, quienes hacen una representación de cómo han visto o vivido cierta situación y posteriormente se establece una discusión acerca de los diferentes puntos de vista.

- **Dinámica final:**

- Se les entregará a todos los asistentes su respectivo Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.
- Se terminará con un compartir.
- Se organizará un full day, el mismo que será realizado en una día de confraternidad que será gestionado con dirección.



## **Anexo 3**

### **Etapa 2 – Logro**

**Objetivo General:** Lograr que los participantes se sientan motivados para la realización de sus actividades a través de actividades que involucren la comunicación interna.

#### **Actividad 1, 2, 3 y 4**

**I.- Denominación:** Reconocimientos verbales / Reconocimientos no verbales

**II.- Objetivos:**

- Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera verbal y pública.
- Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera visual.
- Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera escrita.
- Otorgar a los colaboradores felicitaciones de manera digital.

**III.- Justificación:** Es importante realizar el proceso de reconocimiento a través de acciones que involucren la adecuada comunicación bajo todos los medios que pueda esta implicar, para que el colaborador se sienta importante, valorado y reconocido por la empresa en la que labora.

**IV.- Desarrollo de las acciones:**

- **Reconocimientos verbales:**

**Descripción:**

- En cada reunión de servicio, asamblea o junta se elegirá al colaborador que más ha destacado en cuanto a su desempeño laboral durante la semana y se invitará a los demás a que puedan conseguir no solo sus metas laborales sino personales.
- Al terminar cada bimestre cada coordinador regional llamará vía teléfono a los mejores docentes, tutores y personal administrativo, otorgando la debida felicitación, además de motivarlo a que puede lograr ser el mejor colaborador del año.

- **Reconocimientos No verbales:**

- Colocar su fotografía en los murales principales de la institución, destacando su buen desempeño.

- Que el colaborador sea considerado en los videos institucionales como parte del marketing empresarial (Video del Sistema Pamer)



- **Reconocimientos Escritos:**

- A cada colaborador que cumpla con los objetivos o metas institucionales se entregará un documento (resolución) de felicitación personal de forma semestral u anual.

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

Pimentel, ..de..20..

**RESOLUCIÓN DIRECTORIAL N° 041 – 15-IEPPAMERCH**

Visto el trabajo efectuado por el *profesor / tutor, etc (Nombre completo)*, durante el *semestre* en la Institución educativa PAMER Chiclayo.

**CONSIDERANDO:**

Que el deber del Director exaltar las labores que presten dentro de la Institución Educativa.

Que, el Sr. ....ha desempeñado correctamente su labor, haciendo un trabajo noble, responsable desarrollando capacidades, aptitudes y valores en nuestros estudiantes.

**SE RESUELVE:**

1. Expresar un Reconocimiento y Felicitación por la labor destacada en bien de nuestra niñez y juventud al Sr.....

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**

DIRECTOR

- A cada colaborador, semanalmente se le entregará un mensaje escrito que lo ayudará a sentirse motivado.

### **ASUMIR LOS PROBLEMAS.**

**Luchar para solucionar los problemas, no te rindas ante nada ni nadie.**

**Recuerda: DIOS NO NOS DA MAS DE LO QUE NO**



### **EXIGIRSE AL MÁXIMO**

**Sentirnos contentos de nosotros mismos.**

**Dar todo de nosotros mismos y decir**

**PUEDO HACERLO.**

**TODO ESTÁ EN EL**

**ESTADO MENTAL**



### **SER OBJETIVO**

**No ver sólo los aspectos negativos de nosotros mismos.**



**Felicitarlos por los triunfos conseguidos.**

**Ponerse metas alcanzables;**

buscar lo inalcanzable.



**No tener miedo al fracaso.**

Tener autoconfianza y no temer a los errores, de ellos se aprende.



**No dejes las cosas para mañana**

Enfrentarse a todo y buscar soluciones

Organizarse bien y hacer primero lo que más nos cuesta.



**SER POSITIVO**

Busca el lado positivo de las cosas.

Controla los pensamientos

y huir de: "Todo me va mal".



- Anualmente, que a los mejores colaboradores de las diferentes sedes se les conceda una entrevista, la misma que será plasmada en la revista corporativa.
- **Reconocimientos Digitales:**
  - Incluir dentro de la página web un área donde detalle los mejores colaboradores del año por sedes.



Recuperado de:

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.135375863239027.24085.131248343651779/904424919667447/?type=3&theater>



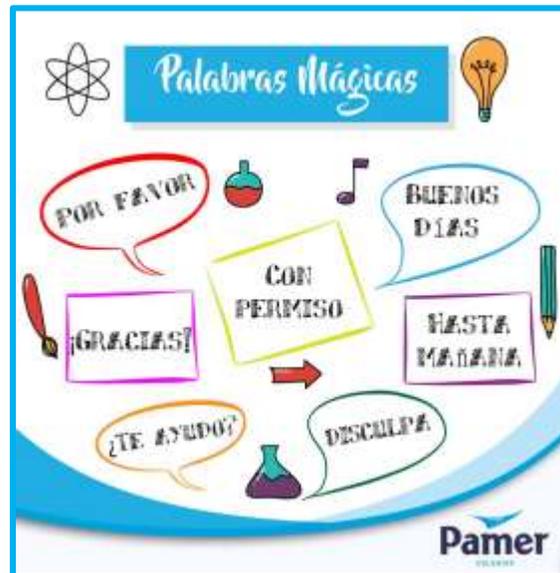
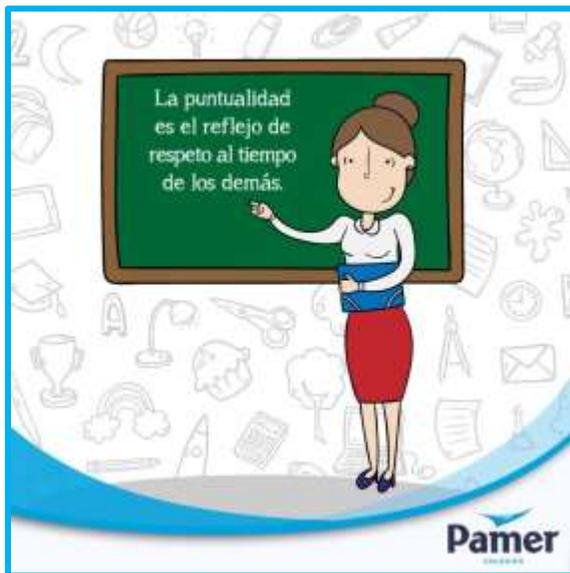
Recuperado de:

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.880948982015041.1073741947.131248343651779/880949582014981/?type=3&theater>

- A través de la **Intranet** se puede enviar mensajes informativos sobre Valores

corporativos, acciones rápidas, convocatorias internas, convenios, mensajes motivadores.

## Valores



Recuperado de:

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.135375863239027.24085.131248343651779/919411381502134/?type=3&theater>

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.135375863239027.24085.131248343651779/903654183077854/?type=3&theater>

## Convocatorias



The screenshot shows the top navigation menu with links for Home, Quiénes Somos, Colegios, Académico, Pamer TV, and Contáctenos. The main heading is 'Trabaja con Nosotros'. Below it is a photograph of a person holding a blue folder with the Pamer logo. To the right of the photo, there is text describing the company's goal to identify, attract, and retain talent, and a call to action to send a CV to [empleos@pamer.edu.pe](mailto:empleos@pamer.edu.pe).

**Pamer**  
CORPORACIÓN EDUCATIVA

Home Quiénes Somos Colegios Académico Pamer TV Contáctenos

### Trabaja con Nosotros

En Pamer buscamos identificar, atraer y retener a personas como tú.

Líderes y talentosos, que compartan nuestra misión de hacer del aprendizaje una experiencia significativa, diferente, atractiva, apasionante y entretenida en nuestro rol de formar nuevos ciudadanos.

Con nosotros podrás desarrollar todas tus habilidades y cumplir con tus metas profesionales. Envía tu CV al siguiente correo: [empleos@pamer.edu.pe](mailto:empleos@pamer.edu.pe)

¡sé parte de Pamer!

Pueden ingresar a: <http://pamer.edu.pe/corporacion/node/6>



The screenshot shows the job advertisement for 'Tutor Pamer Colegios - Los Olivos'. It includes a description of the role, requirements, benefits, and contact information. On the right side, there is a logo for Pamer Corporación Educativa and the text 'Tutor Pamer - Los Olivos'.

### Tutor Pamer Colegios - Los Olivos

Importante corporación educativa con más de 20 años de experiencia en la enseñanza para ser tutora dedicada a la preparación de post-graduados en diferentes universidades, se encuentra en la búsqueda de:

**TUTOR COLEGIO PAMER - LOS OLIVOS**

**REQUISITOS:**

- Estudios universitarios en curso o concluido (Carreer: Educación, Psicología y/o Afines)
- Capacidad para dirigir estudiantes de 11 a 18 años
- Actitud nivel de compromiso
- Liderazgo, espíritu juvenil y de superación
- Conocimiento de Microsoft Office (Word, Excel) y Manejo de Estudio
- Disponibilidad inmediata para en el siguiente horario: Lunes - Miércoles de 7:00am - 8:40pm
- Disponibilidad para laborar en LOS OLIVOS

**BENEFICIOS:**

- Ocho semanas de trabajo
- Capacitaciones permanentes
- Beneficios de Ley (Gratificación, Vacaciones, CTS, Seguro Social)

Interesados, enviar CV actualizado a [empleos@pamer.edu.pe](mailto:empleos@pamer.edu.pe) indicando en asunto: Tutor Colegio (01) 01.5050

**Pamer**  
CORPORACIÓN EDUCATIVA

Tutor Pamer - Los Olivos

## Sorteos



## Mensajes Motivadores



Recuperado de:

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.135375863239027.24085.131248343651779/864425443667395/?type=3&theater>

- Dar conocer el trabajo realizado dentro de la institución a través de fotos en las redes sociales.



Recuperado de:

<https://www.facebook.com/PAMERCOLEGIOS/photos/a.863382750438331.1073741940.131248343651779/863385320438074/?type=3&theater>



Recuperado de :

<https://www.facebook.com/443704545837202/photos/a.467352700139053.1073741839.443704545837202/467352896805700/?type=3&theater>

- Informar a través del foro el buen desempeño laboral con el que cuenta el colaborador.
  
- Publicaciones de artículos laborales que puedan diseñar los colaboradores.
  
- **Trabajo aplicativo:** se realizará la técnica de **ENTREVISTA PERSONAL** de motivación: Prueba de confrontación para evaluar el grado de motivación en que las personas se han sentido hasta el momento, después de haber realizado de manera parcial el plan. Asimismo se realizará la **MEDICIÓN MENSUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVO**, que consiste en la revisión periódica formal de los resultados de trabajo. Y finalmente en las reuniones de servicio se colicitará un espacio para aplicar el **MÉTODO STAR**: técnica que permite a los colaboradores colocarse en un contexto donde exista una situación donde cada uno de ellos no sienta que en algún momento no se hayan sentido motivados a través de la comunicación interna, seguidamente tendrá que establecerse una tarea para aplicar sus acciones y finalmente tener un resultado.

**Anexo 4**  
**ENCUESTA**

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria.

Sexo:

- Femenino  
 Masculino

Edad: \_\_\_\_\_

¿Tienes dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en especial?

Marca tantas opciones como creas necesario:

- Administrativa  
 Marketing  
 Recursos Humanos  
 Docentes  
 Legal  
 Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué opinas de la Comunicación Interna en la Motivación Laboral?

- Importante                       No importante

Porque:

---



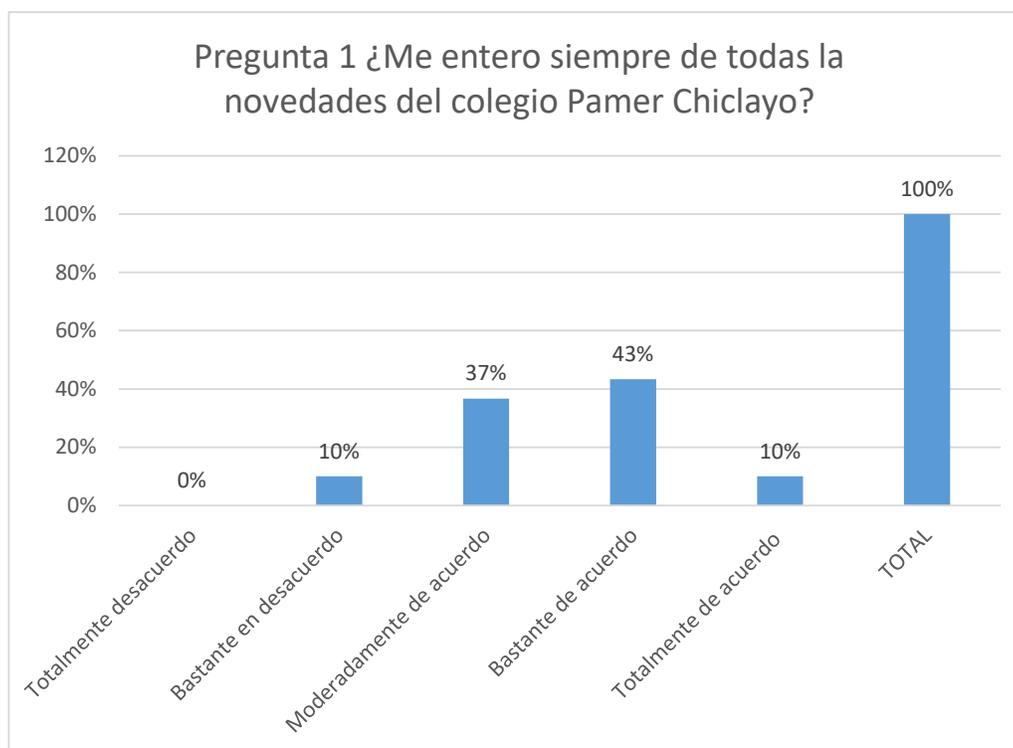
---

Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:

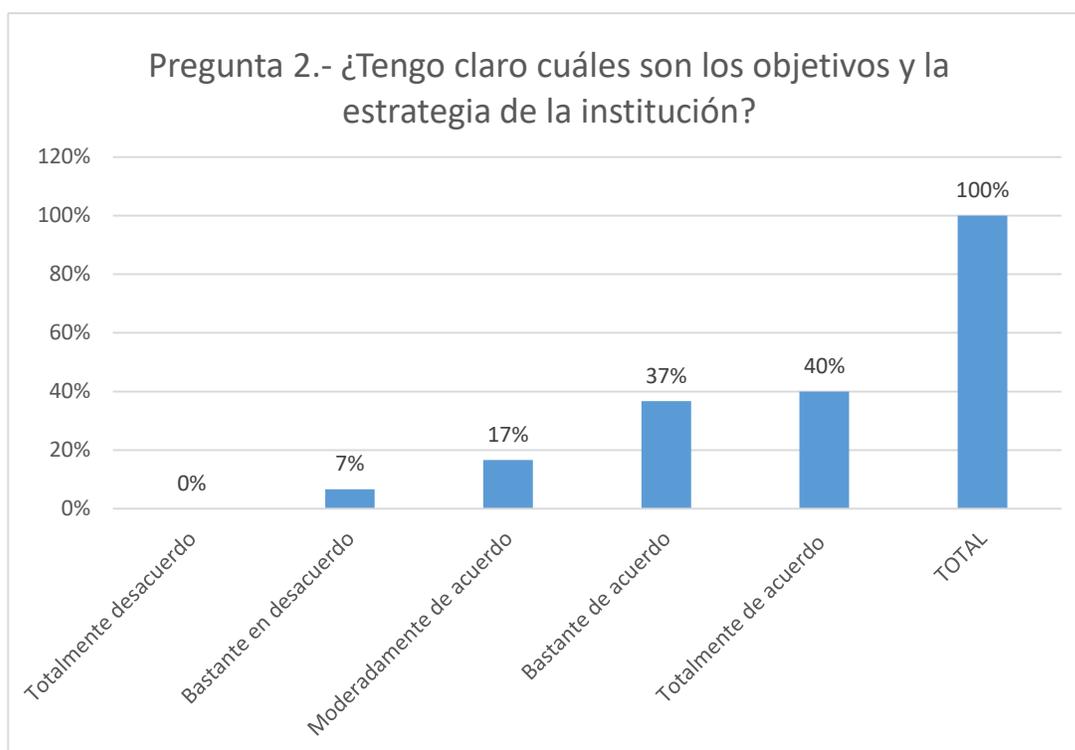
| Ítem  | Totalmente de acuerdo | Bastante de acuerdo | Moderadamente de acuerdo | Bastante en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1.- Me entero siempre de todas las novedades del colegio Pamer Chiclayo         | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 2.- Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la institución      | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 3.- Estoy informado sobre las novedades de la corporación                       | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 4.- Conozco los beneficios que me brinda la empresa                             | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 5.- Pamer es un muy buen lugar para trabajar                                    | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 6.- Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.             | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 7.- La comunicación entre cada una de las áreas actualmente ha mejorado         | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 8.- La comunicación interna está funcionando bien en Pamer                      | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 9.- Tengo claro quien se ocupa de la comunicación interna                       | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 10.- Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en Pamer | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |
| 11.- Me siento motivado a través de la comunicación interna.                    | 5                     | 4                   | 3                        | 2                      | 1                        |

## Anexo 5

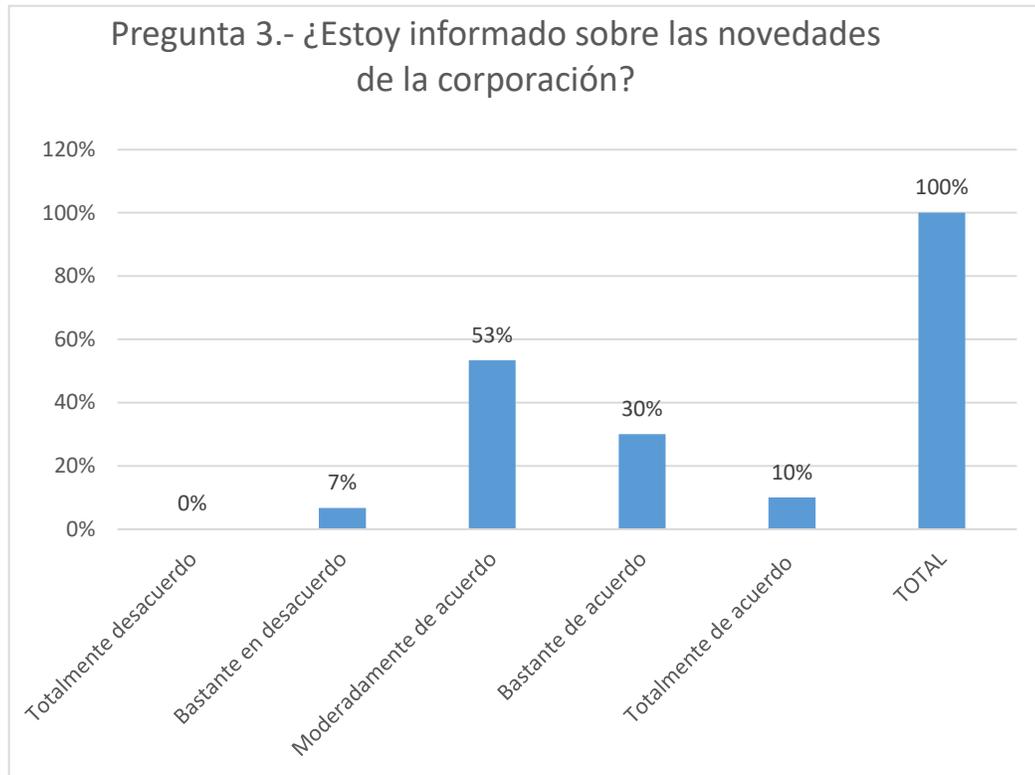
### Resultados de la Primera Etapa



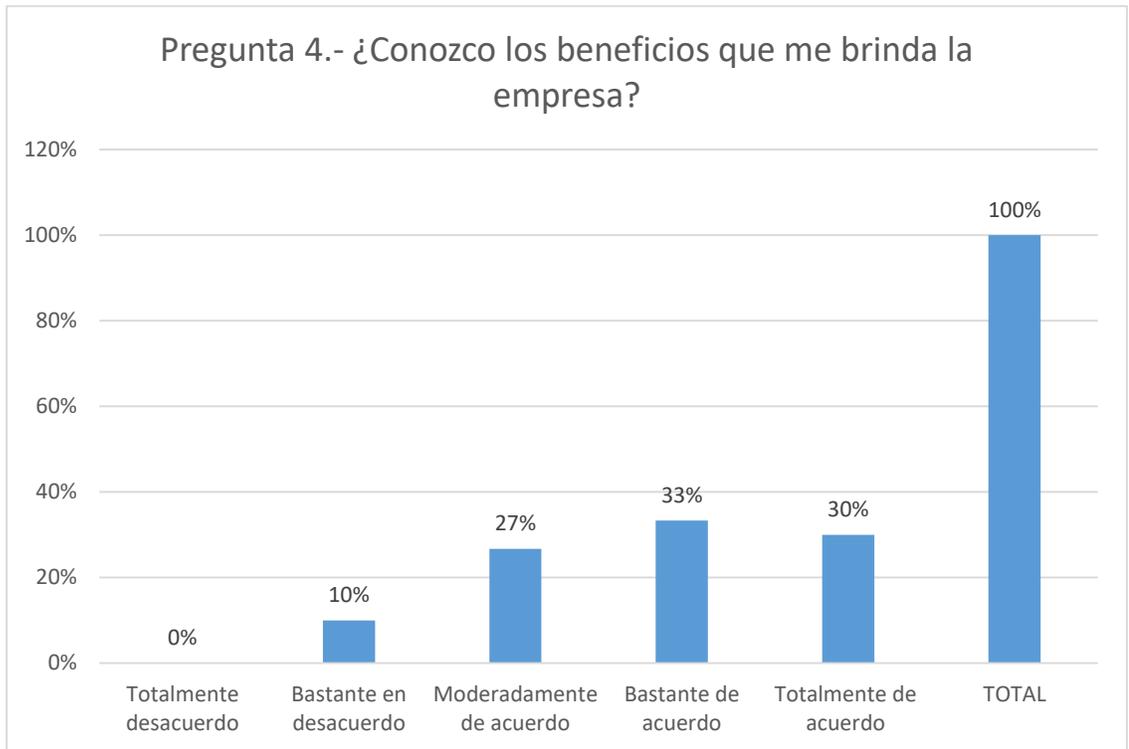
El 53% de los colaboradores mencionan que se enteran de todas las novedades del colegio Pamer. Mientras que el 37% se enteran de una manera Moderada y el 10% no se enteran de las novedades de la institución.



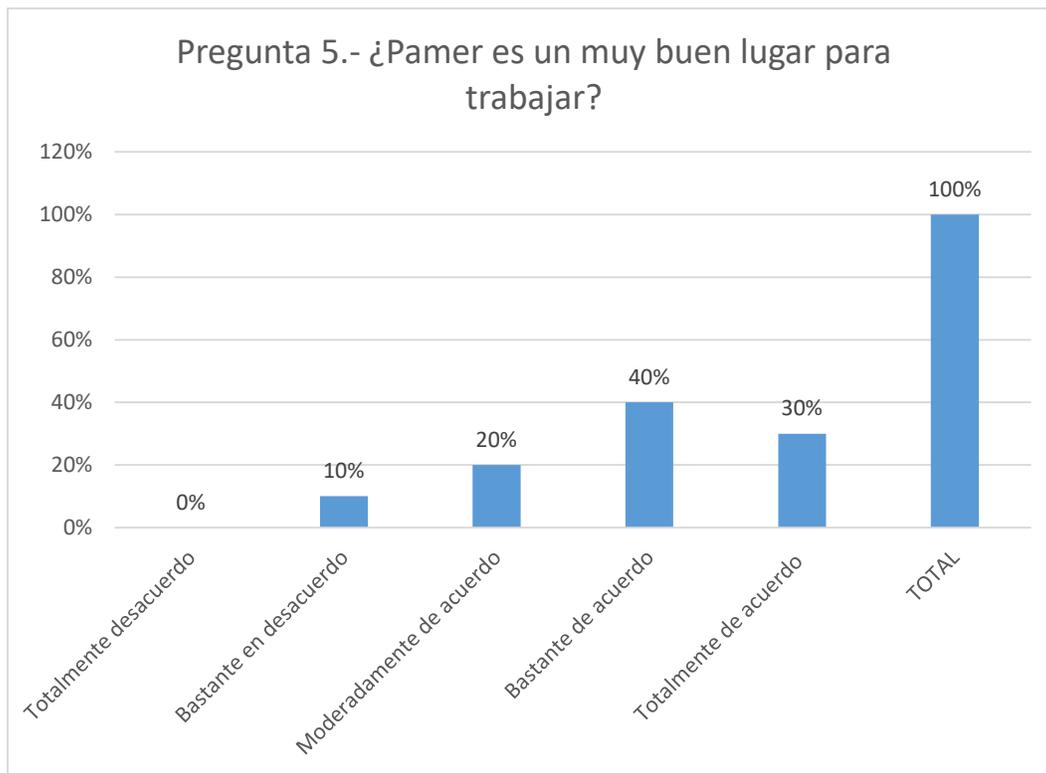
El 77% de colaboradores mencionan que si tienen claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la institución, seguido de un 17% que moderadamente los reconoce y un 7% bastante en desacuerdo que no conoce los objetivos y la estrategia.



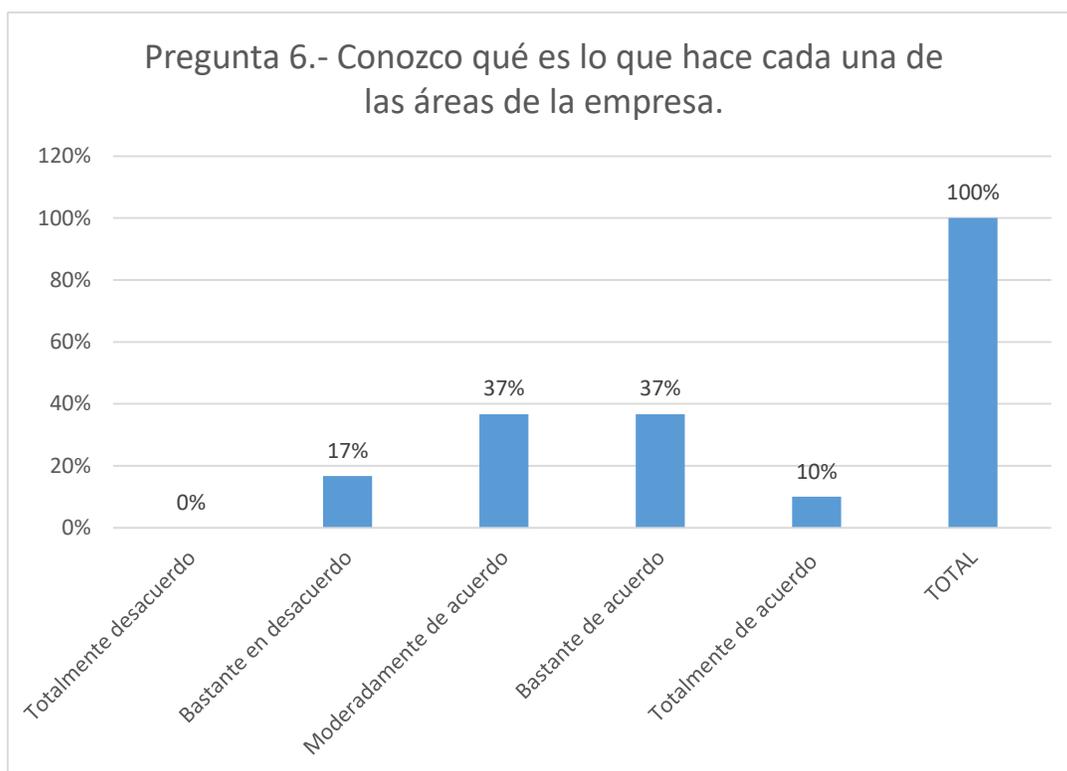
El 53% de los encuestados refieren que Moderadamente de acuerdo están siendo informados sobre las novedades de la Corporación Educativa. Asimismo el 30% y 10% registran que si están Bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente que sí les hacen llegar la información acerca de las novedades. Sin embargo un 7% refiere estar en Bastante desacuerdo enterarse de las novedades.



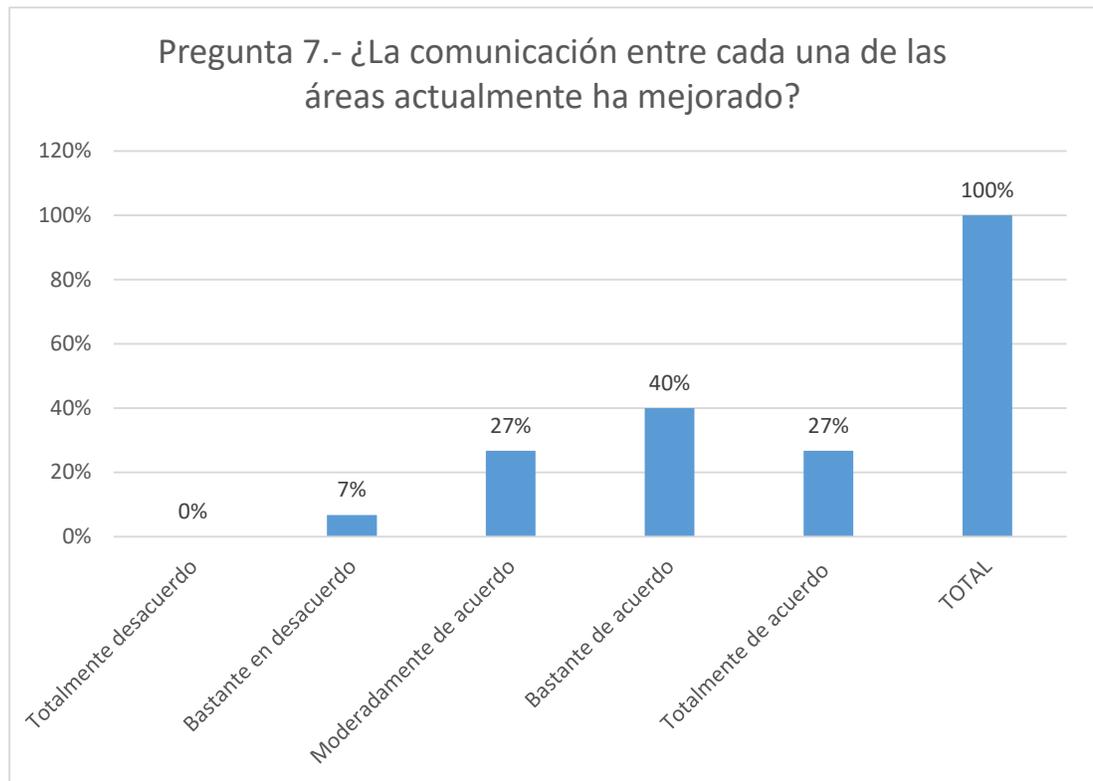
El 30% y 33% refieren en un nivel Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo que conocen los beneficios que brinda la empresa. Asimismo el 27% en un nivel Moderadamente de acuerdo y finalmente el 10% registran que están en Bastante desacuerdo que conozcan los beneficios que brinda la empresa.



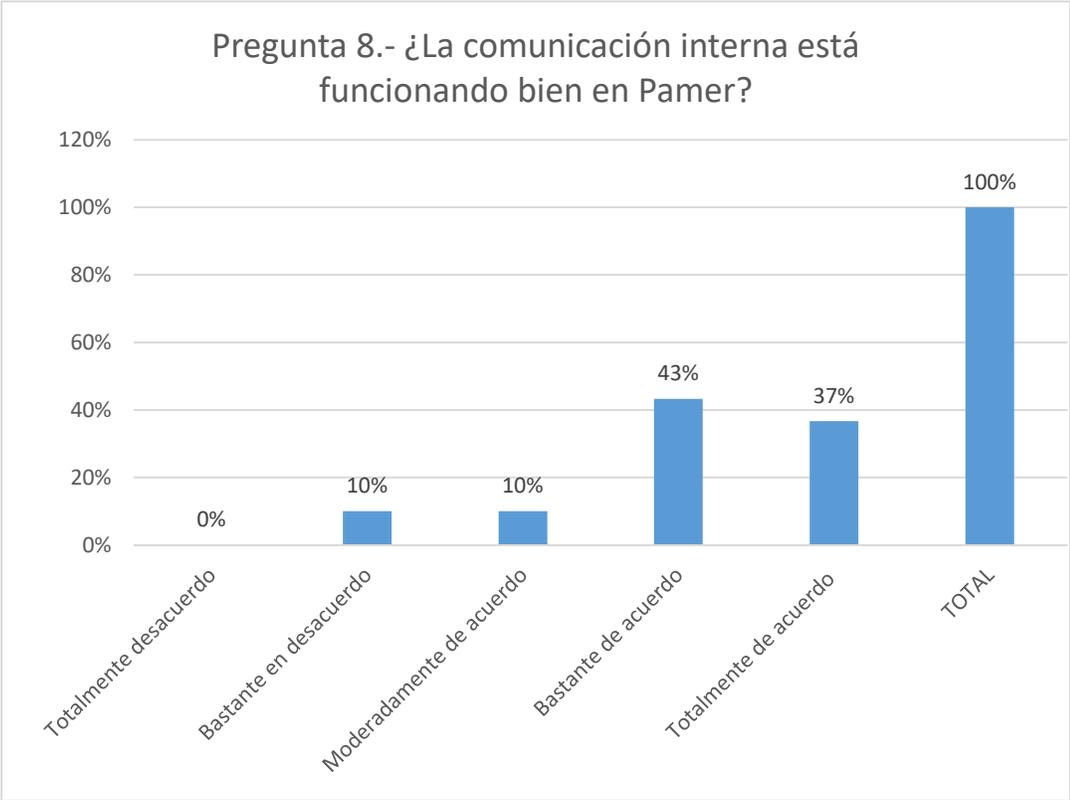
El 40% y 30% manifiestan en un nivel Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo que Pamer es un buen lugar para trabajar. Asimismo un 20 % en un nivel Moderadamente de acuerdo y un 10% expresan que están en Bastante desacuerdo que Pamer sea un buen lugar para trabajar.



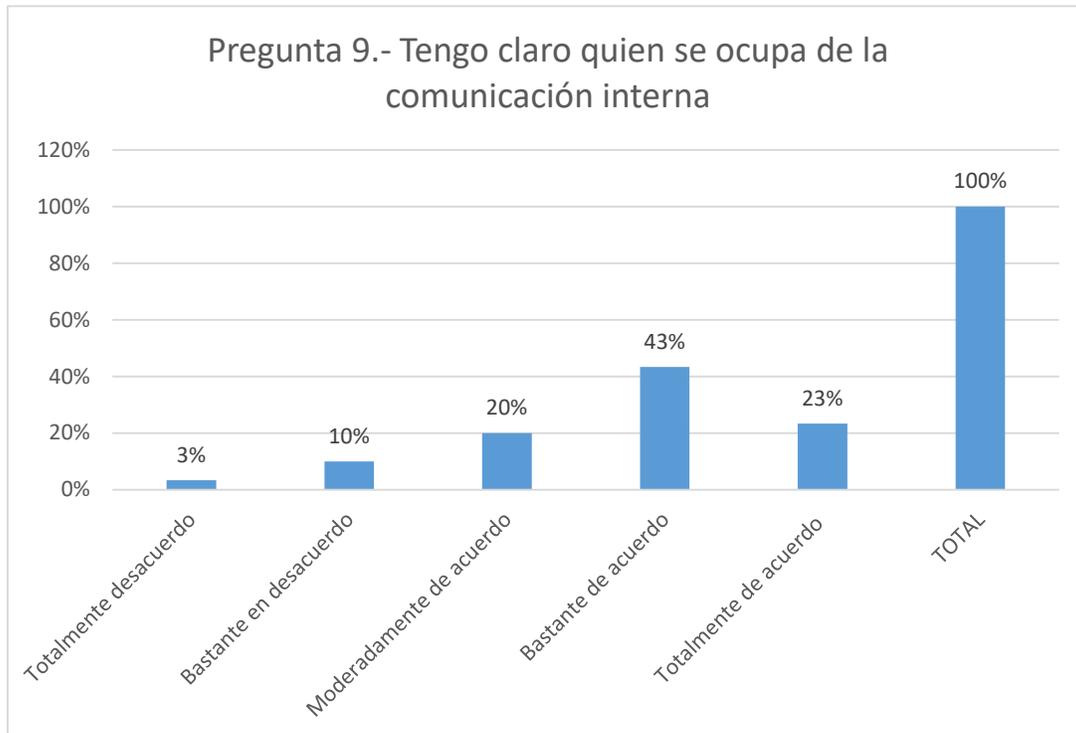
El 37 % y 10% de los colaboradores en un nivel Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo refieren que conocen cada una de las áreas de la empresa. Asimismo un 37% en un nivel moderadamente de acuerdo. Sin embargo un 17% se encuentra en un nivel Bastante en desacuerdo de que conozca lo que hace cada una de las áreas.



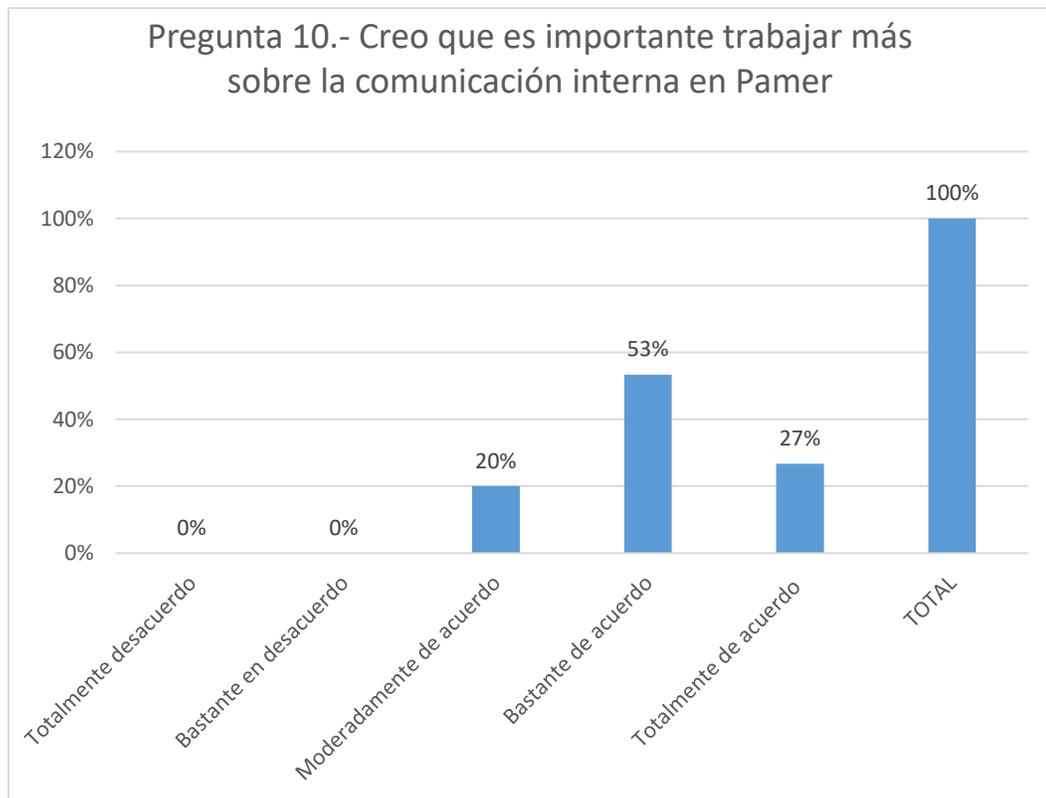
El 40 % y 27 % de los colaboradores se encuentran en un nivel Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo que la comunicación entre cada una de las áreas actualmente ha mejorado, un 33% expresan que moderadamente de acuerdo. Sin embargo un 7 % de los encuestados expresan que están en Bastante en desacuerdo en que la comunicación haya mejorado.



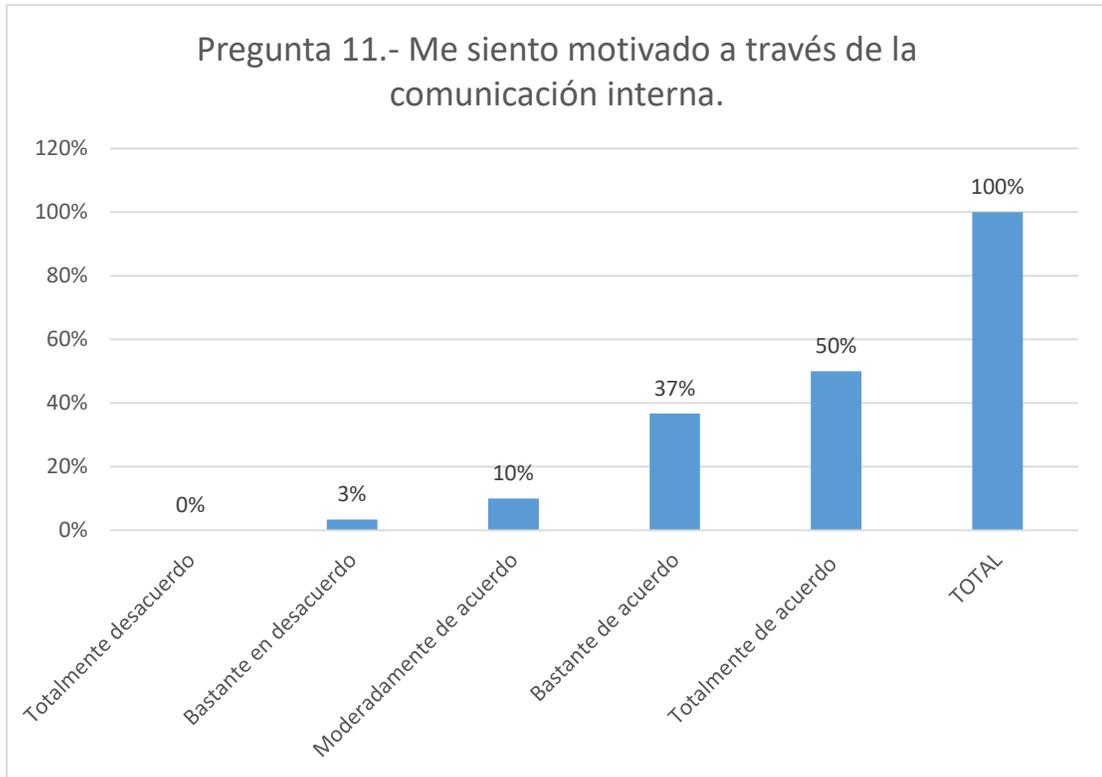
El 43 % y el 37 % expresan que la comunicación interna está funcionando bien en Pamer en un nivel Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo respectivamente. El 10% refieren que están Moderadamente de acuerdo y el otro 10% manifiestan que están en Bastante desacuerdo con que esté funcionando bien la comunicación interna.



El 43% y 23 % de los colaboradores manifiestan que tienen claro quien se ocupa de la comunicación interna dentro de la organización. El 20 % en un nivel Moderadamente de acuerdo. Por otro lado en un 10 % y 3% encontramos a los colaboradores que expresa que no tienen claro quien se ocupa de la comunicación interna, en niveles Bastante en desacuerdo y Totalmente desacuerdo.



El 53 %, 27 % y 20 % expresan que es importante que se trabaja más sobre la comunicación interna en el colegio Pamer en niveles Bastante de acuerdo, Totalmente de acuerdo y Moderadamente de acuerdo.



El 50 %, 37 % y 10 % de los colaboradores expresan que se sienten motivados a través de la comunicación interna en niveles Totalmente de acuerdo, Bastante de acuerdo y Moderadamente de acuerdo. Sin embargo el 3 % de los encuestados expresan no sentirse motivados a través de la comunicación interna en un nivel Bastante en desacuerdo.

## RESULTADO DE LA PREGUNTA CUALITATIVA

| Sujeto | ¿Qué opinas de la Comunicación Interna en la Motivación Laboral?  |
|--------|---|
| 1      | <b>Es importante</b> porque la Comunicación interna nos da a conocer sobre las cosas del trabajo para mejorar.  |
| 2      | <b>Es importante</b> / No se registró respuesta.  |
| 3      | <b>Es importante</b> porque el estar comunicados nos permite mejor conocimiento de nuestro trabajo  |
| 4      | <b>Es importantes</b> porque Si todos damos a conocer nuestros problemas, juntos trabajando en equipo daremos soluciones, ya que la comunicación es la facultad exclusivamente humana, por la capacidad de raciocinio |
| 5      | <b>Es importante</b> porque sí la comunicación interna es permanente, no solo se conoce y se maneja el mismo sistema sino que todos nos enteramos a la vez de las nuevas coordinaciones.                              |
| 6      | <b>Es importante</b> porque permite que el empleado o colaboradores se sienta bien trabajando ante un buen clima institucional y sobre todo que sea reconocido.   |
| 7      | <b>Es importante</b> para que cada docente y tutor trabaje respaldado.  |
| 8      | <b>Es importante</b> / No se registró mayor respuesta.  |
| 9      | <b>Es importante</b> porque motiva de manera frecuente a seguir trabajando y de manera continua para lograr nuestros objetivos  |
| 10     | <b>Es importante</b> porque ayuda a hablar el mismo idioma y ponerlo en práctica cualquier acuerdo que se dé.   |
| 11     | <b>Es importante</b> porque sin motivación el personal desarrolla las tareas con desgano y sin un horizonte.  |
| 12     | <b>Es importante</b> porque si se nos comunica a tiempo podemos hacer bien las cosas y sentirnos  |
| 13     | <b>Es importante</b> porque a través de ellos se puede lograr muchas cosa   |
| 14     | <b>Es importante</b> porque así tendremos un buen trabajo   |
| 15     | <b>Es importante</b> porque mejora el ambiente laboral  |

| Sujeto | ¿Qué opinas de la Comunicación Interna en la Motivación Laboral?   |
|--------|--|
| 15     | <b>Es importante</b> porque mejora el ambiente laboral   |
| 16     | <b>Es importante</b> / No se registró mayor respuesta.   |
| 17     | <b>Es importante</b> / No se registró mayor respuesta.   |
| 18     | <b>Es importante</b> porque para sentirse motivado debe existir una buena comunicación interna.  |
| 19     | <b>Es importante</b> porque es esencial para poder comunicarnos  |
| 20     | <b>Es importante</b> / No se registró mayo respuesta.  |
| 21     | <b>Es importante</b> porque a través de la Comunicación interna lograremos sentirnos motivados, manteniendonos informados para el logro de os objetivos. |
| 22     | <b>Es importante</b> / No se registró respuesta.   |
| 23     | <b>Es importante</b> porque hará que las personas que interactúan en la institución sea clara y precisa y sobre todo tener un buen clima laboral         |
| 24     | <b>Es importante</b> la motivación laboral para establecer una buena comunicación en nuestro trabajo   |
| 25     | <b>Es importante</b> porque cada persona debe saber cómo lo ven durante el día en su trabajo y manifestar lo positivo día a día                          |
| 26     | <b>Es importante</b> porque nos permite corregir las dificultades para crear como entidad.   |
| 27     | <b>Es importante</b> porque ayuda a relacionarnos  |
| 28     | <b>Es importante</b> porque una buena comunicación interna nos permita realizar bien el trabajo y sentirnos bien   |
| 29     | <b>Es importante</b> / No se registró mayor respuesta.   |
| 30     | <b>Es importante</b> / No se registró mayor respuesta.   |

Se concluye que el 93 % de colaboradores consideran que en estos dos meses de iniciado el plan se han sentido motivados a través de las diversas actividades brindadas en el proceso de comunicación interna.

Asimismo, dentro de las diferentes evaluaciones realizadas por el colegio, se ha obtenido mejoras a nivel de clima y desempeño laboral, asimismo se ha notado mejoras en su nivel comunicacional (utilizan los diferentes canales de comunicación, saben cómo expresarse); además de sentirse motivados (ahora se sienten cómodos trabajando en Pamer, quieren continuar

trabajando en la institución, se sienten reconocidos por las metas que cumplen y eso los incentiva a mejorar su desempeño).

## **Anexo 6**

### **Etapa 3 – Poder**

**Objetivo General:** Lograr una buena práctica respecto a los tipos de comunicación que deben existir en la institución para que el personal pueda sentirse bien en su ambiente laboral.

#### **Actividad 1, 2, 3 y 4**

##### **I.- Denominación:**

- Buena práctica de comunicación interna verbal
- Buena práctica de comunicación interna no verbal.
- Buena práctica de comunicación interna escrita.
- Buena práctica de comunicación interna digital.

##### **II.- Objetivo:**

- Desarrollar en los colaboradores la capacidad de poder realizar correctamente los diferentes canales de comunicación interna.

**III.- Justificación:** para lograr que la comunicación interna pueda influir de manera positiva en la relación de las actividades y el personal se sienta motivado es necesario saber expresar lo que se quiere comunicar, utilizando de manera adecuada los diferentes canales que podemos llegar a obtener dentro de la organización, por tal motivo se enseñará a través de que medios puedes transmitir las acciones laborales que involucra una organización

##### **IV.- Desarrollo de la actividad:**

- **Buena práctica de comunicación interna verbal:**
  - Brindar a los participantes los modelos correctos de cómo se elabora y en qué momento se deben utilizar dicho medio como por ejemplo: conferencias, retroalimentación, videoconferencias, reuniones de servicio, servicio telefónico, reconocimientos verbales.
- **Buena práctica de comunicación no verbal.**
  - Dar a conocer a los participantes la importancia de no solo el comunicar una determinada información sino de qué manera expresarla. Asimismo, encontramos
  - medios audiovisuales de apoyo que ayudarán a complementar lo que se dice como

por ejemplo : Murales, tablón de avisos, señalización

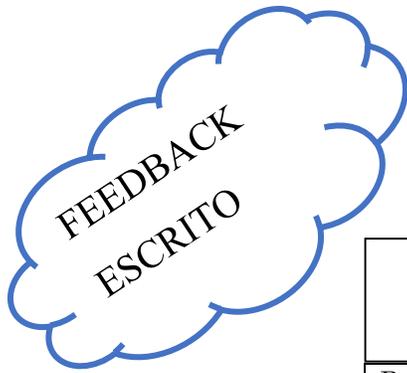
- **Buena práctica de comunicación escrita.**

- Enseñar a los colaboradores a que deben contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, así poder estar seguros de que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender. Entre ellos tenemos: Boletín Informativo, Informes, Memorándum, Revista corporativa, convocatorias, encuestas, buzón de sugerencias, panel informativo.

- **Buena práctica de comunicación digital.**

- Ofrecer información y prácticas sobre la importancia de la utilización de la tecnología como medio de información, por tanto se implementará la página web, intranet, redes sociales, blogs, foros.

**IV.- TRABAJO APLICATIVO:** se realizará la técnica de **Modelados**: Consiste en exponer de manera grupal los diversos medios o canales de información que cada colaborador debe utilizar para el desarrollo de sus actividades. Y finalmente se realizará **Feedback**, que no es más que instancia de retroalimentación que permite conocer cuánto aprendieron en lo dictado en las respectivas capacitaciones.



|   |   |        |  |
|---|---|--------|--|
| Grado :   |   | Fecha: |  |
| Tutor (a) :   |   |        |  |
| Revisar pizarra (utilización de colores, adecuada letra, motivadora). | ✓ |        |  |
| Puntualidad al ingresar (7:40 am)                                     | ✓ |        |  |
| Saludo motivador.   | X |        |  |
| Charla enfática:  | ✓ |        |  |
| • Desplazamiento.   | ✓ |        |  |
| • Tono de voz.  | ✓ |        |  |
| • Manejo de estrés.   | ✓ |        |  |
| • Comprensión.  | ✓ |        |  |
| • Brindó ejemplos.  | ✓ |        |  |
| • Distracción.  | ✓ |        |  |
| Conversación con el docente 7:50 am (tablero)                         | ✓ |        |  |
| Ingreso del docente al aula (7:53 am)                                 | ✓ |        |  |
| Aplicación de Evas. (nada en las carpetas).                           | ✓ |        |  |
| Desarrollo de Eva. Las claves de escriben, no se dictan - Meta.       | ✓ |        |  |
| Orales a la pizarra.  | ✓ |        |  |
| Revisión de Libros.   | ✓ |        |  |
| El tutor va a recoger a los alumnos que llegaron tarde.               | ✓ |        |  |
| El tutor (a) va a sala de tutoría 8: 22 am.                           | ✓ |        |  |
| Observaciones:  |   |        |  |

| PAPELETA DE SALIDA                       |                              |                                   |  |
|--|------------------------------|-----------------------------------|---|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR                    |                              | ÁREA                              |   |
|  |                              |                                   |   |
| MOTIVO                                   | LUGAR DE DESTINO             | COMPENSACIÓN                      |   |
| PERSONAL <input type="checkbox"/>        | DIRECCIÓN: _____<br>_____    | PAGO C/HORAS <input type="text"/> | _____   |
| SALUD <input type="checkbox"/>           | REFERENCIA: _____            | DESCUENTO <input type="text"/>    | _____   |
| TRABAJO <input type="checkbox"/>         |                              |                                   |   |
| <b>FECHA:</b> _____                      | <b>HORA DE SALIDA:</b> _____ | <b>HORA DE ENTRADA:</b> _____     |   |
| <b><u>OBSERVACIÓN:</u></b>               |                              |                                   |   |
|  |                              |                                   |   |
| _____                                    |                              | _____                             |   |
| <b>TRABAJADOR</b>                        |                              | <b>DIRECCIÓN</b>                  |   |
| _____                                    |                              |                                   |   |
| <b>PERSONA VISITADA (NOMBRE Y FIRMA)</b> |                              |                                   |   |

| PAPELETA DE SALIDA                       |                              |                                |  |
|--|------------------------------|--------------------------------|---|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR                    |                              | ÁREA                           |   |
|  |                              |                                |   |
| MOTIVO                                   | LUGAR DE DESTINO             | COMPENSACIÓN                   |   |
| PERSONAL <input type="checkbox"/>        | DIRECCIÓN: _____<br>_____    | PAGO C/HO <input type="text"/> | _____   |
| SALUD <input type="checkbox"/>           | REFERENCIA _____             | DESCUENTO <input type="text"/> | _____   |
| TRABAJO <input type="checkbox"/>         |                              |                                |   |
| <b>FECHA:</b> _____                      | <b>HORA DE SALIDA:</b> _____ | <b>HORA DE ENTRADA:</b> _____  |   |
| <b><u>OBSERVACIÓN:</u></b>               |                              |                                |   |
|  |                              |                                |   |
| _____                                    |                              | _____                          |   |
| <b>TRABAJADOR</b>                        |                              | <b>DIRECCIÓN</b>               |   |
| _____                                    |                              |                                |   |
| <b>PERSONA VISITADA (NOMBRE Y FIRMA)</b> |                              |                                |   |



**Requiere personal para el puesto de Tutor Secundaria**

**Requisitos:**

- Egresados, bachilleres, licenciados en la carrera de Educación y afines
- Personas dinámicas, con iniciativa, flexibilidad y capacidad analítica.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Disponibilidad inmediata

Presentar Curriculum en KM.8.5 Carretera Pimentel - o enviarlos al correo  
.....@pamer.edu.pe – Llamar a:.....



**Requiere personal para el puesto de Tutor Secundaria**

**Requisitos:**

- Egresados, bachilleres, licenciados en la carrera de Educación y afines
- Personas dinámicas, con iniciativa, flexibilidad y capacidad analítica.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Disponibilidad inmediata

Presentar Curriculum en KM.8.5 Carretera Pimentel - o enviarlos al correo  
.....@pamer.edu.pe – Llamar a:.....

## INFORME Nº 00

A : ..... – Director de Colegio Pamer.

DE : ..... – Docente / Tutor de Colegio Pamer.

ASUNTO : **INFORME DEL DESARROLLO DE TALLERES**

FECHA : 20 – 08- 2016.

---

Mediante el presente documento cumpla con informar a usted, sobre la ejecución de los talleres para el desarrollo de las capacidades académicas de los alumnos de primaria baja.

### **I. ANTECEDENTES**

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el primer y segundo bimestre, se detectó problemas de ..... en los niños de primaria baja, para lo cual se ha determinado la asistencia permanente al taller que permitirá a los alumnos desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento académico.

### **II. DESARROLLO**

Se desarrollaron con éxito los talleres correspondientes, los cuales detallo a continuación:

| <b>FECHAS</b>                   | <b>DIRIGIDO A:</b>                                     | <b>TÍTULO</b>  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Sábado 17<br/>de Agosto.</b> | <b>BAJA PRIMARIA<br/>SESIÓN 6<br/>10:15 – 11:15 am</b> | <b>“Ratones Dragones<br/>y Niños Felices”</b>              |
| <b>Jueves 22<br/>de Agosto.</b> |  | <b>“Conociendo y<br/>explorando mis<br/>inteligencias”</b> |

### **III. LOGROS**

- Se lograron los objetivos de cada sesión.
- Los alumnos aplicaron todo lo enseñado en los talleres, en sus respectivas clases.

- Los alumnos lograron mejorías en su rendimiento académico.
- Asistencia en un %....

#### **IV. DIFICULTADES**

- Inasistencia de 5 alumnos (Baja Primaria).

#### **V. SUGERENCIAS**

- Continuar con el desarrollo de los talleres.

#### **VI. PROYECCIÓN**

- Que los alumnos continúen con mejoras a nivel personal, social, familiar y escolar.

Por ahora, es todo cuanto puedo informar a usted.

Atentamente,

.....

(Docente / Tutor)