

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



# **IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**Carolina Ivonne Andrade Ampuero**

**Código: 20092109**

**Naysha Escobedo Benavides**

**Código: 20130455**

**Asesora**

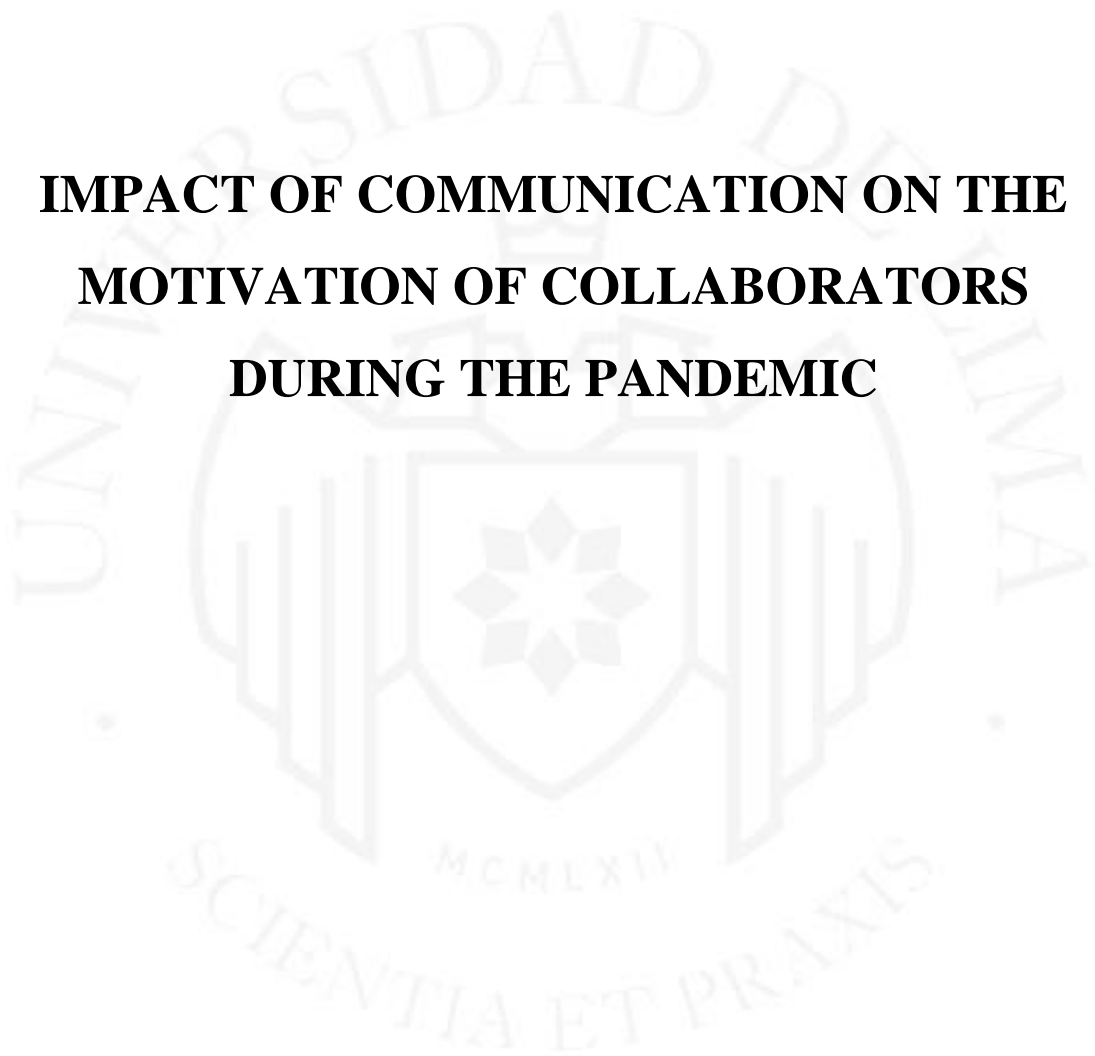
**Elizabeth Raquel Otero Ibañez**

Lima – Perú

Junio del 2020



**IMPACT OF COMMUNICATION ON THE  
MOTIVATION OF COLLABORATORS  
DURING THE PANDEMIC**



## **Dedicatoria**

*La presente tesis está dedicada a nuestros padres y familia, que nos brindaron su soporte y motivaron para cumplir nuestros sueños.*



## **Agradecimiento**

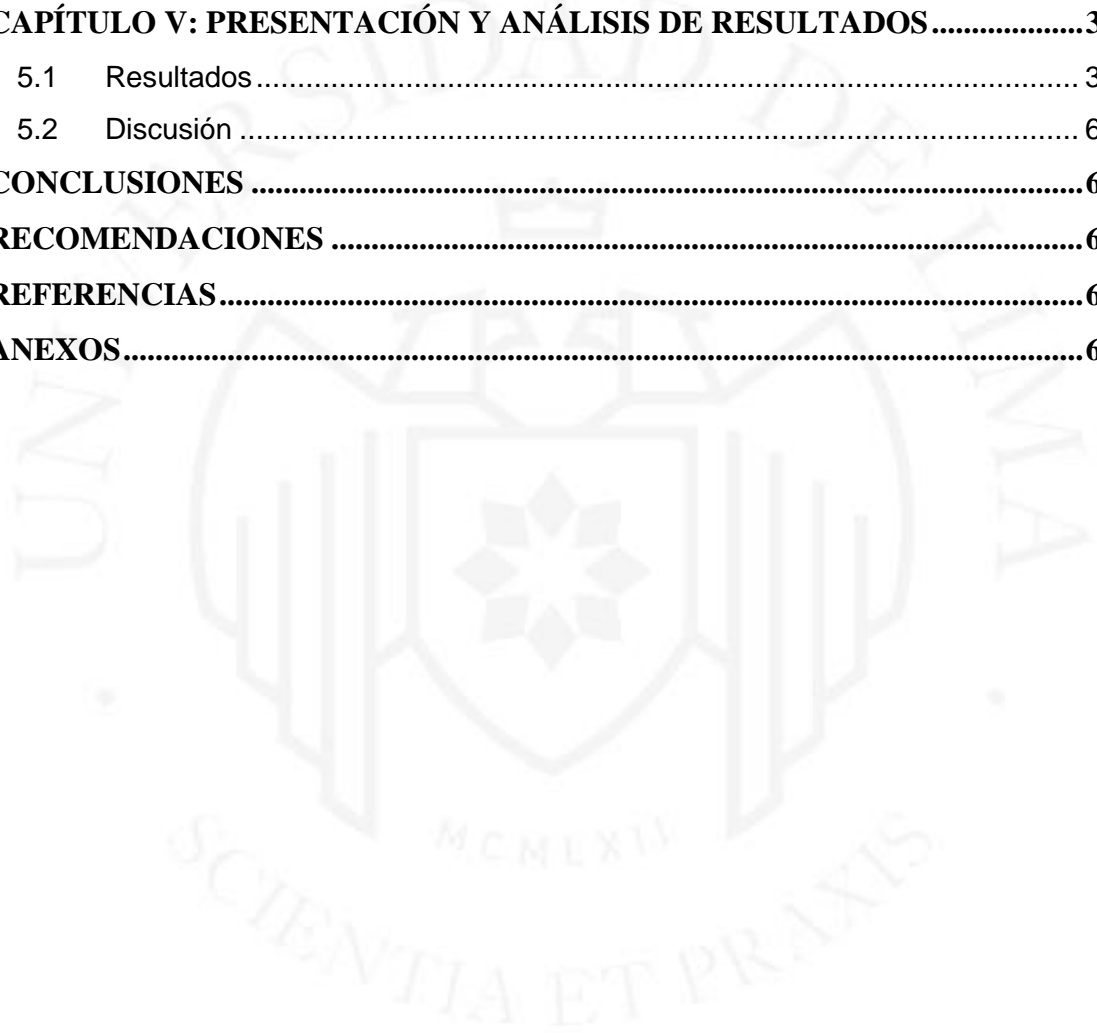
*Queremos dar gracias a nuestra casa de estudio que nos brindó las herramientas necesarias en las distintas etapas de nuestro trabajo de investigación. De igual manera agradecer a la profesora Elizabeth Raquel Otero Ibañez por su constante apoyo durante todo el trabajo de investigación. Por último, agradecer a nuestras familias y amigos que nos acompañaron durante el trabajo de investigación.*



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción de la situación problemática.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos: .....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.4.1 Importancia de la investigación .....	5
1.4.2 Viabilidad de la investigación .....	6
1.5 Limitaciones del Estudio.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.1.1 La comunicación .....	7
2.1.2 Proceso de la comunicación .....	8
2.1.3 Comunicación Organizacional.....	10
2.1.4 La comunicación en la nueva normalidad de la pandemia. ....	12
2.1.5 Motivación.....	14
2.1.6 Teorías de la motivación: .....	14
2.1.7 Tipos de Motivación .....	17
2.2 Base teórica.....	19
2.3 Definición de términos básicos.....	25
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>27</b>
3.1 Hipótesis de la investigación .....	27
3.1.1 Hipótesis general .....	27
3.1.2 Hipótesis específicas .....	27
3.2 Variables y Operacionalización de variables .....	27

3.2.1	Variables.....	27
3.2.2	Operacionalización de variables.....	28
3.3	Aspectos deontológicos de la investigación .....	30
	<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
4.1	Diseño metodológico.....	31
4.2	Diseño muestral .....	32
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	38
	<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
5.1	Resultados .....	39
5.2	Discusión .....	61
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 El proceso de comunicación.....	10
Tabla 3.1 Matriz de operacionalización de la variable independiente.....	28
Tabla 3.2 Matriz de operacionalización de la variable dependiente.....	29
Tabla 4.1 Estratificación de la muestra .....	33
Tabla 4.2 Estratificación de la muestra .....	34
Tabla 5.1 Distribución por género de trabajadores de la empresa inmobiliaria. ....	39
Tabla 5.2 Resultados sobre la compañía, ha actuado de manera responsable frente a sus colaboradores mediante su política de comunicación.....	40
Tabla 5.3 Resultados sobre si los cambios realizados en la política de comunicación son los más adecuados.....	41
Tabla 5.4 Resultados sobre utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad .....	43
Tabla 5.5 Resultados sobre utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad .....	44
Tabla 5.6 Resultados sobre la comunicación de jefes a subordinados ha mejorado en tiempos de la pandemia. ....	45
Tabla 5.7 Resultados sobre la comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa inmobiliaria. ....	46
Tabla 5.8 Resultados sobre los canales de comunicación utilizados, para la comunicación interpersonal. ....	47
Tabla 5.9 Resultados sobre los métodos utilizados para la comunicación interpersonal entro los colaboradores. ....	48
Tabla 5.10 Resultados sobre el impedimento del avance de los objetivos planteados por la empresa inmobiliaria para el 2020.....	49
Tabla 5.11 Resultados sobre el rol que deberá desempeñar cada empleado en caso se presente otra crisis. ....	50
Tabla 5.12 Resultados sobre la utilización adecuada del modelo de negocio para afrontar el impacto de la crisis.....	51
Tabla 5.13 Resultados sobre el modelo de comunicación implementado para evaluar los riesgos y definir el tipo de crisis es el más adecuado. ....	52
Tabla 5.14 Resultados sobre la efectividad de los equipos utilizados por la compañía para la correcta implementación del plan de crisis. ....	53
Tabla 5.15 Resultados sobre si la organización cuenta con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones plasmadas.....	54
Tabla 5.16 Resultados sobre la sobreinformación de mensajes durante el tiempo de la pandemia dentro de la empresa inmobiliaria. ....	55
Tabla 5.17 Resultados sobre el alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales en cada área de la empresa inmobiliaria. ....	56
Tabla 5.18 Resultados sobre la entrega de las herramientas otorgadas por la empresa ha sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo. ....	57
Tabla 5.19 Resultados de los mensajes y comunicaciones que la empresa ha brindado ha permitido la adaptación del personal a este nuevo contexto. ....	58

Tabla 5.20 Resultados sobre la actuación responsable del área de gestión humana frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar.....	59
Tabla 5.21 Resultados sobre si los canales de comunicación necesitan mejorar dentro de la empresa inmobiliaria.....	60



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 El proceso de comunicación.....	9
Figura 2.2 Comunicaciones Organizacionales.....	12
Figura 2.3 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	15
Figura 2.4 Efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....	17
Figura 2.5 Modelo de evaluación del proceso de comunicación interna .....	22
Figura 5.1 Distribución porcentual por género de trabajadores de la empresa inmobiliaria. ...	39
Figura 5.2 Responsabilidad mediante la política de comunicación ante lo mencionado por el estado.....	41
Figura 5.3 Los cambios realizados en la política de comunicación, son los más adecuados....	42
Figura 5.4 Utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.....	43
Figura 5.5 Utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.....	44
Figura 5.6 La comunicación de jefes a subordinados a mejorado en tiempos de pandemia.....	45
Figura 5.7 La comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa inmobiliaria. ....	46
Figura 5.8 Los canales de comunicación utilizados son efectivos y los más adecuados para la comunicación interpersonal dentro de la empresa inmobiliaria. ....	47
Figura 5.9 Métodos utilizados para la comunicación interpersonal entre los colaboradores dentro de la empresa inmobiliaria. ....	48
Figura 5.10 Los desafíos vividos por la crisis impiden el avance de los objetivos planteados por la empresa inmobiliaria para el 2020 .....	49
Figura 5.11 Se ha dado a conocer de la forma más adecuada y oportuna el rol que deberá desempeñar cada empleado en caso se presente otra crisis .....	50
Figura 5.12 Se ha utilizado el modelo de negocio lo suficientemente adecuado para afrontar el impacto de la crisis.....	51
Figura 5.13 El modelo de comunicación implementado para evaluar los riesgos y definir el tipo de crisis es el más adecuado .....	52
Figura 5.14 Efectividad de los equipos de gestión de crisis utilizados por la empresa para una correcta implementación del plan de crisis .....	53
Figura 5.15 Cuentan con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones plasmadas por la empresa inmobiliaria.....	54
Figura 5.16 Se recibió mucha sobreinformación de mensajes durante el tiempo de la pandemia dentro de la empresa inmobiliaria .....	55
Figura 5.17 Cada área cuenta con un alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales.....	56
Figura 5.18 Las herramientas otorgadas por la empresa han sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo.....	57
Figura 5.19 Los mensajes y comunicaciones que la empresa ha compartido han permitido la adaptación del personal a este nuevo contexto .....	58
Figura 5.20 El área de gestión humana ha actuado de manera responsable frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar. ....	59
Figura 5.21 Los canales de comunicación necesitan mejorar dentro de la empresa inmobiliaria. ....	60

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	70
Anexo 2 Instrumento de la investigación .....	71
Anexo 3 Validez- Confiabilidad de los instrumentos.....	73
Anexo 4 Declaración Jurada de Cesión de Derechos de Autor .....	78



## RESUMEN

En la actualidad, las compañías han evolucionado la forma de trabajo junto con sus colaboradores con la finalidad de perfeccionar y seguir avanzando con sus proyectos. La comunicación ha sido una herramienta clave para superar las adversidades empresariales el tiempo que duró la pandemia Covid-19. El propósito de la indagación es evidenciar que la empresa seleccionada aplique de manera eficiente la comunicación.

Por medio de la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa inmobiliaria, se obtuvo información valiosa, para el análisis. Adicionalmente, el estudio demuestra que la motivación intrínseca se relaciona directamente con la responsabilidad de cada colaborador, y con la evaluación de desempeño, por consiguiente, la motivación extrínseca se relaciona directamente con la productividad, satisfacción e incentivos, el colaborador debe llegar a sentirse apreciado y valorado por la compañía.

Por consiguiente, se desarrolló un estudio cuantitativo y se asoció variables complementarias como comunicación organizacional y motivación laboral, las cuales ayudan al desarrollo de la empresa.

Para obtener mejores resultados, se aplicó la técnica de encuesta con escala de Likert, para una muestra probabilística de tipo aleatoria simple a 85 trabajadores de la sede principal de la empresa en el distrito de San Isidro.

Finalmente, se obtuvo resultados que demuestran que la compañía si aplica estrategias para una comunicación interna, de modo que, la hipótesis planteada es verdadera.

**Línea de investigación :** 5200 - 31.b4

**Palabras clave:** Comunicación, motivación, satisfacción laboral, pandemia, incentivos.

## ABSTRACT

Currently, companies have evolved the way of working together with their collaborators in order to improve and continue advancing with their projects. Communication has been a key tool to overcome business adversities for as long as the Covid-19 pandemic lasted. The purpose of the inquiry is to demonstrate that the selected company applies communication efficiently.

Through the survey carried out among the real estate company's collaborators, valuable information was obtained for analysis. Additionally, the study shows that intrinsic motivation is directly related to the responsibility of each collaborator, and with performance evaluation, therefore, extrinsic motivation is directly related to productivity, satisfaction and incentives, the collaborator must come to feel appreciated and valued by the company.

Therefore, a quantitative study was developed and complementary variables such as organizational communication and work motivation were associated, which help the development of the company.

To obtain better results, the Likert scale survey technique was applied for a simple random type probabilistic sample to 85 workers from the company's main headquarters in the district of San Isidro.

Finally, results were obtained that show that the company does apply strategies for internal communication instead, so that the hypothesis is true.

**Line of research:** 5200 - 31.b4

**Keywords:** Communication, motivation, job satisfaction, pandemic, incentives.

# INTRODUCCIÓN

La comunicación desarrollada dentro de la compañía entre los colaboradores y miembros de esta busca un clima laboral saludable fidelizando a los trabajadores y reduciendo la rotación del personal. Según Bermúdez (2016), la comunicación interna es un recurso transversal propio dentro de las entidades modernas que ayuda a la mejora de las capacidades del talento humano, así también, esto se debe a que un trabajador informado es un trabajador preparado para afrontar los retos que en su puesto de trabajo surjan. El presente trabajo de investigación ofrece un estudio sobre la importancia de la comunicación para las empresas, tiene como objetivo examinar la gestión y nivel de la comunicación interna, para proponer nuevas estrategias, herramientas y acciones que asistan a la mejora de la comunicación con los colaboradores.

Es importante mencionar la motivación laboral, la cual es fundamental en la comunicación organizacional, para mantener un estímulo positivo en los colaboradores, con el fin de cumplir con las metas trazadas en la compañía.

En efecto se decidió relacionar la motivación y comunicación organizacional, con el objeto de fortalecer el crecimiento y desarrollo en los cambios que surgieron durante la pandemia. Éste obligó a adaptarse a los nuevos procesos y a tomar acciones correspondientes en la nueva forma de trabajo y seguir manteniéndose competitivos dentro del mercado.

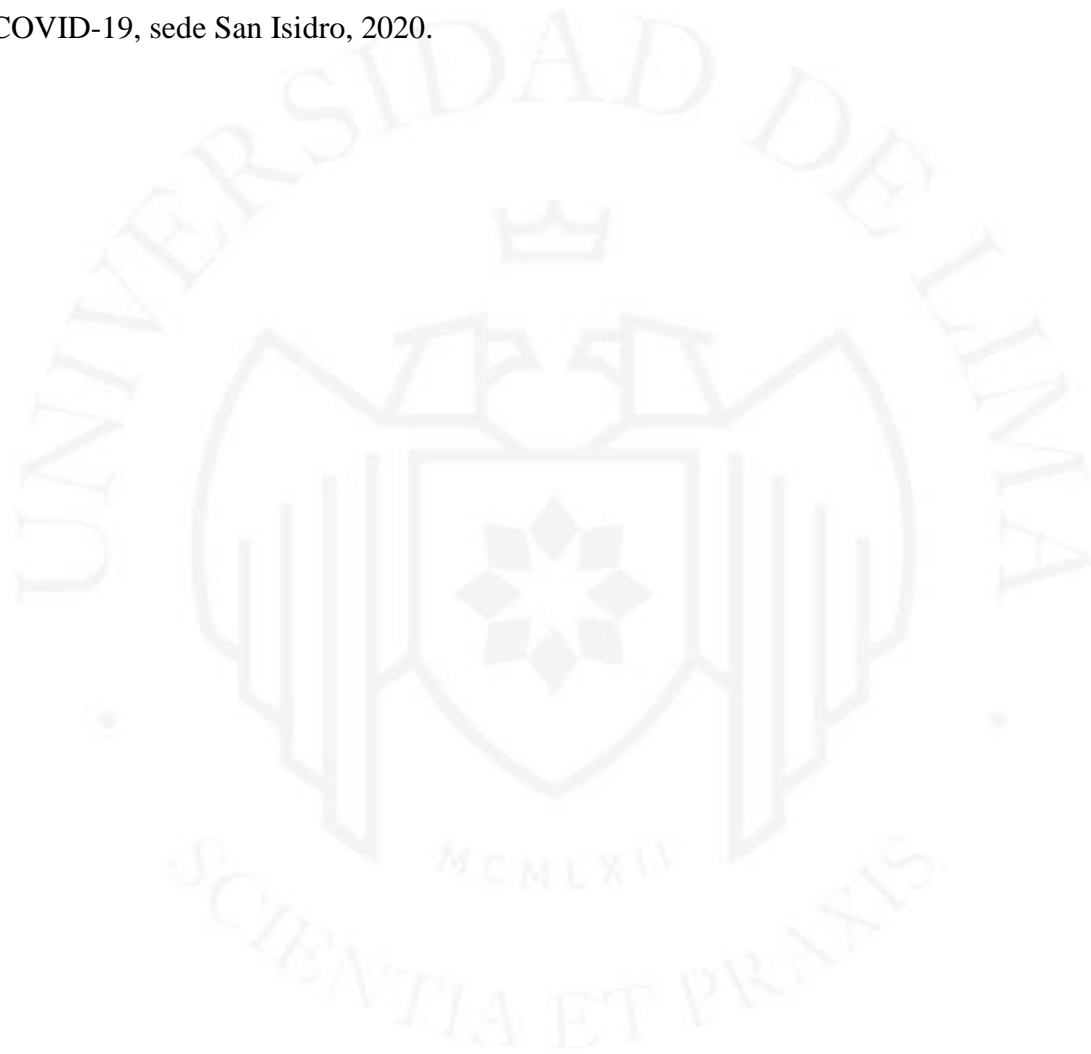
Actualmente y de acuerdo a toda la coyuntura vivida a nivel internacional y nacional, el cambio en la estructura de la comunicación ha afectado bastante a muchas organizaciones, las cuales tuvieron que gestionar la comunicación con nuevas estrategias.

El desarrollo del trabajo de investigación inicia con la comprensión de una base teórica que abarca a la comunicación en sus campos de especialización y, por consiguiente, se cuenta con la experiencia de profesionales que cooperarán a analizar cómo impacta e influye la crisis de la pandemia a la comunicación interna, motivación laboral y la responsabilidad social corporativa.

Se ha realizado un estudio a la empresa, mediante una entrevista a la coordinadora de gestión humana, donde se pudo identificar el tipo de comunicación que implementa la empresa inmobiliaria con sus colaboradores. Por consiguiente, se tuvo como resultados

que la comunicación y motivación en la organización en tiempos de pandemia fue gestionada de manera adecuada por parte de gestión humana, ya que aplicaron diversas herramientas para que esta sea fluida a pesar del desafío de trabajar bajo la modalidad de *home office*, los resultados fueron óptimos con el plan de comunicación implementado por parte de la organización.

El presente estudio tiene como hipótesis saber si existe un impacto significativo de la comunicación en la motivación de los colaboradores en época de la pandemia COVID-19, sede San Isidro, 2020.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la situación problemática

Nos hemos adecuados a una nueva realidad a causa de éste inédito período de aislamiento social y teletrabajo, en este sentido la comunicación ha sido fundamental para el mundo empresarial.

Las variaciones en la modalidad de laborar en las compañías provocadas por la pandemia COVID-19 y las limitaciones de desplazamiento, provocaron aclimatación en la manera de comunicar a los diversos públicos con los que se conectan las instituciones, en específico la modalidad de interrelacionarse con los públicos internos (Claro et al., 2022, p. 1).

Ante esta situación, la variación en los mensajes que emitimos y la forma de comunicarnos con el entorno, trae consigo la transformación de los métodos tradicionales.

El teletrabajo requiere que las corporaciones reduzcan riesgos en términos de salvaguardar datos, esto implica una inversión económica para la gestión de redes seguras, uso de correo electrónico, dispositivos y equipos, resguardo de datos en servidores o en la nube. Los sectores pertenecientes a la tecnología de la información de las compañías admiten un papel principal como el encargado de cuidar la seguridad y continuidad del negocio (Montero et al., 2020, p. 113).

La realidad actual que el mercado colectivo enfrenta, incentiva a las compañías e instituciones a tener en cuenta el futuro del *home office* como la posibilidad que debe no solo acoplarse a recientes modelos de negocio y a la nueva versión de las corporaciones, además de garantizar la eficiencia operativa, administrativa y estratégica. Esta realidad divergente incita a los empresarios a emprender espacios de análisis para conciliar sus expectativas y la de sus colaboradores a partir de estas nuevas condiciones (Montero et al., 2020, p. 114).

Entre las principales variaciones en la comunicación interna, se infiere que a partir de la pandemia las compañías se focalizaron más en la capacitación, beneficios y reconocimientos al personal en 2019, en 2020 cambió su prevención a crisis externa,

seguridad y accidentes laborales, modificaciones organizacionales, reestructura interna, *work-life balance*, trabajo en equipo, COVID y atención de los trabajadores (Claro et al., 2022, p. 4).

Por ello se vio la necesidad de estudiar cómo se está dando la comunicación en una de las empresas que pertenece al *Great Place To Work*.

En consecuencia, el comportamiento por parte de los colaboradores ha cambiado en cuanto a su conjunto de valores, creencias y proceso de trabajo dentro de la compañía, son más indiferentes con respecto a las actividades realizadas virtualmente por parte de la organización, así mismo tardan en leer los comunicados y avisos que emite la empresa, y si antes leían apenas les llegaba, hoy desmotivados por la crisis vivida, lo revisan terminando el día.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el impacto de la comunicación en la motivación de los colaboradores del grupo inmobiliario en época de la pandemia COVID 19?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- ¿Cuál es el impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?
- ¿Cuál es el impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el impacto que existe de la comunicación en la motivación de los colaboradores del grupo inmobiliario en época de la pandemia COVID-19.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.
- Determinar el impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La presente investigación se justifica en vista de las circunstancias presentadas durante la pandemia COVID-19 ocasionando el aislamiento social obligatorio, razón por lo cual la forma de vivir y de trabajar tuvo que modificarse para todos los empleados, evidentemente la mayoría no se encontraba preparado para dicho cambio social, personal y laboral.

En virtud de ello se presentó problemas en la comunicación dentro de la compañía, puesto que la empresa inmobiliaria antes priorizaba la comunicación externa con los clientes, medios de comunicación y organismos, es por ello que decidieron trabajar en la investigación conjuntamente y así enfocarse en tener una visión integral, y así conceder más protagonismo y recursos a la comunicación interna.

El presente trabajo va a colaborar de una manera directa o indirecta a mejorar la comunicación interna de la empresa inmobiliaria y contribuirá a resolver el comportamiento por parte de los colaboradores, ya que han cambiado en cuanto a su conjunto de valores, creencias y proceso de trabajo dentro de la organización. También ayudará a que los colaboradores lean los comunicados y avisos de una manera más efectiva y rápida.

Es por ello que se busca entender la relación que existe entre la comunicación interna y la motivación, para conocer los factores de satisfacción laboral y concretar un plan estratégico de motivación e impedir la renuncia de talento. Las organizaciones deberán contar con el compromiso intelectual y emocional de los empleados para así impactar positivamente en el negocio.

Disponiendo de un buen plan y políticas de comunicación enfocadas y contando con la capacidad para actuar rápidamente, la empresa inmobiliaria adquirirá confianza y fortalecerá las relaciones con sus empleados en tiempos inciertos.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

La investigación es viable, pues se cuenta con la información de la coordinadora de comunicación interna del área de gestión humana del grupo inmobiliario, así como con la colaboración de los trabajadores de la compañía inmobiliaria. De quienes se pudo obtener la información necesaria a través de encuestas y entrevista.

El tiempo fue favorable, debido a la pandemia COVID-19, para obtener información, puesto que toda comunicación fue digital por bioseguridad. En cuanto al aspecto financiero, la investigación no demandó excesivas cantidades de dinero, debido a que la virtualización contribuyó con los procesos.

#### **1.5 Limitaciones del Estudio**

El presente trabajo tomó en cuenta espacialmente a la oficina principal del grupo inmobiliario, que está ubicada en el distrito de San Isidro. La limitación fue el no poder desarrollar un estudio de investigación de campo o poder entrevistar a un colaborador de manera personal, en vista de la pandemia COVID-19.

Es importante señalar que existe una segunda limitación en el estudio, debido a que cierta data es confidencial.

Si bien contamos con un conjunto amplio de autores que brindan información, teorías y variables relacionadas al tema de investigación para la comunicación corporativa interna, se ha escogido exclusivamente al autor Chiavenato (2009) y adicionalmente como complemento al autor Robbins (2013).

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 La comunicación**

Residimos en una comunidad de información, donde los datos y la comunicación son parte de la vida cotidiana. Los individuos se ponen en contacto por intermedio de la comunicación, así mismo sucede con las compañías. En algunos casos, la comunicación puede ser una gran ventaja comparativa o un gran obstáculo. La complejidad para confirmar que el flujo de información es mucho más que un proceso lineal, es la razón principal de los contratiempos.

De acuerdo con Martín (2007), la comunicación es un factor social que ha estado vinculado al ser humano desde los primeros asentamientos primitivos en la etapa neolítica hace más de 10,000 años, donde la necesidad de compartir y relacionarse con los demás los llevó a investigar y encontrar los primeros vestigios de lo que se conoce como comunicación. Aunque inicialmente eran muy rústicos, con el tiempo cambiaron y finalmente se articularon en la sociedad moderna.

Hace unos trecientos años atrás la incorporación de medios de este tipo y la propagación de mensajes en formatos informativos y de marca crearon las bases sobre las que hoy explicamos la comunicación, porque a través de los mensajes transmitidos transformaron a todas las personas en destinatarios. El último cambio se dio hace menos de veinticinco años atrás, donde el hombre es identificado como un ente social por naturaleza; dejando su rol pasivo en el ciclo comunicacional y tomado en cuenta como la principal vía de transmisión de información, dando paso a lo que se entiende como comunicación social (Martín, 2007).

La comunicación alude al traspaso de información a través de símbolos compartidos, y su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. La comunicación es, por tanto, la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, es decir, la conexión entre personas a través de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. Resumiendo, es el punto en el cual las personas se reúnen para intercambiar

sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. De esta manera, toda comunicación abarca por lo menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe (Chiavenato, 2009, p. 308).

Según Chiavenato, la comunicación es crucial e irremplazable para el comportamiento de organizaciones, grupos e individuos. En términos generales, la comunicación en una organización, grupo o individuo cumple cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión de sentimientos y mensajes: (Chiavenato, 2009, pp. 308-309)

- **Control:** La comunicación tiene un impacto significativo en el comportamiento de las compañías, los grupos y las personas. La comunicación tiene una función de control cuando las personas siguen normas y procedimientos de trabajo o comunican un problema.
- **Motivación:** La comunicación promueve la motivación cuando se define lo que las personas deben de hacer, evalúa su desempeño y brinda orientación sobre las metas y resultados que deben alcanzar. Definir metas, brindar retroalimentación sobre el progreso y reforzar los comportamientos deseados promueve la motivación y requiere comunicación.
- **Expresión de emociones:** La comunicación grupal proporciona un medio alternativo para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y colectivas mediante la transmisión de datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (Chiavenato, 2009, p. 309).

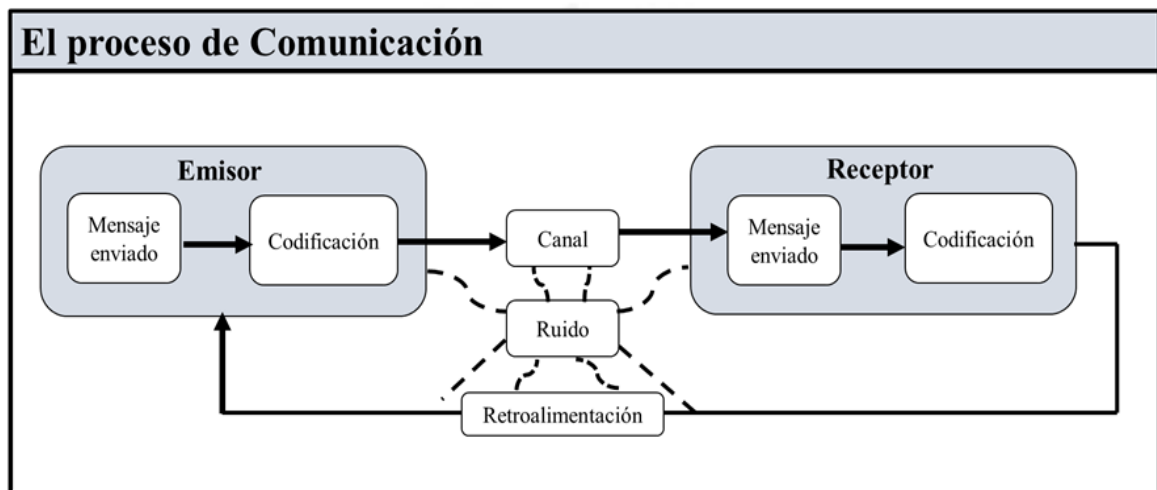
### 2.1.2 Proceso de la comunicación

Los autores Shannon y Weaver y del de Schramm (1948) sostienen que toda compañía actúa con base en procesos de comunicación, estos se focalizaron en definir un modelo de comunicación que fuese apto en todas las circunstancias. Para ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo específico (p. 310).

Para que se produzca la comunicación, debe de tener un propósito: un mensaje que se propagará entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte en una forma simbólica) y lo transfiere por algún medio (canal) al receptor, quien lo decodifica. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra (Robbins, 2013, p. 338).

**Figura 2.1**

*El proceso de comunicación.*



*Nota.* Adaptada de "Comportamiento Organizacional" (p. 346), por S.P. Robbins, 2017, Pearson Educación (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4915>)

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto (Shannon & Weaver, 2009, p. 312).

**Tabla 2.1**

*El proceso de comunicación.*

<b>Partes</b>	<b>Concepto</b>
<b>El Emisor</b>	Es el que empieza la comunicación al codificar un pensamiento.
<b>La Codificación</b>	Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
<b>El Mensaje</b>	El mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor.
<b>El Canal</b>	Es el vehículo por medio del cual se notifica el mensaje, es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona.
<b>La decodificación</b>	La decodificación es el proceso que emplea el receptor para traducir el mensaje en su mente.
<b>El receptor</b>	Es el sujeto al cual se dirige el mensaje, es el destinatario final de la comunicación.
<b>El ruido</b>	Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.
<b>La retroalimentación</b>	Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o <i>feedback</i> . Este procedimiento concede constatar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación señala si el mensaje fue comprendido.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se alude a los medios empleados para comunicar, mientras que la eficacia cumple el propósito de transmitir un mensaje significativo (Shannon & Weaver, 2009, p. 313).

### **2.1.3 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual los individuos dentro de una organización intercambian información. Esta no es perfecta, sino que se altera a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un

mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se modifica en el proceso de comunicación. (Chiavenato, 2009, p. 321)

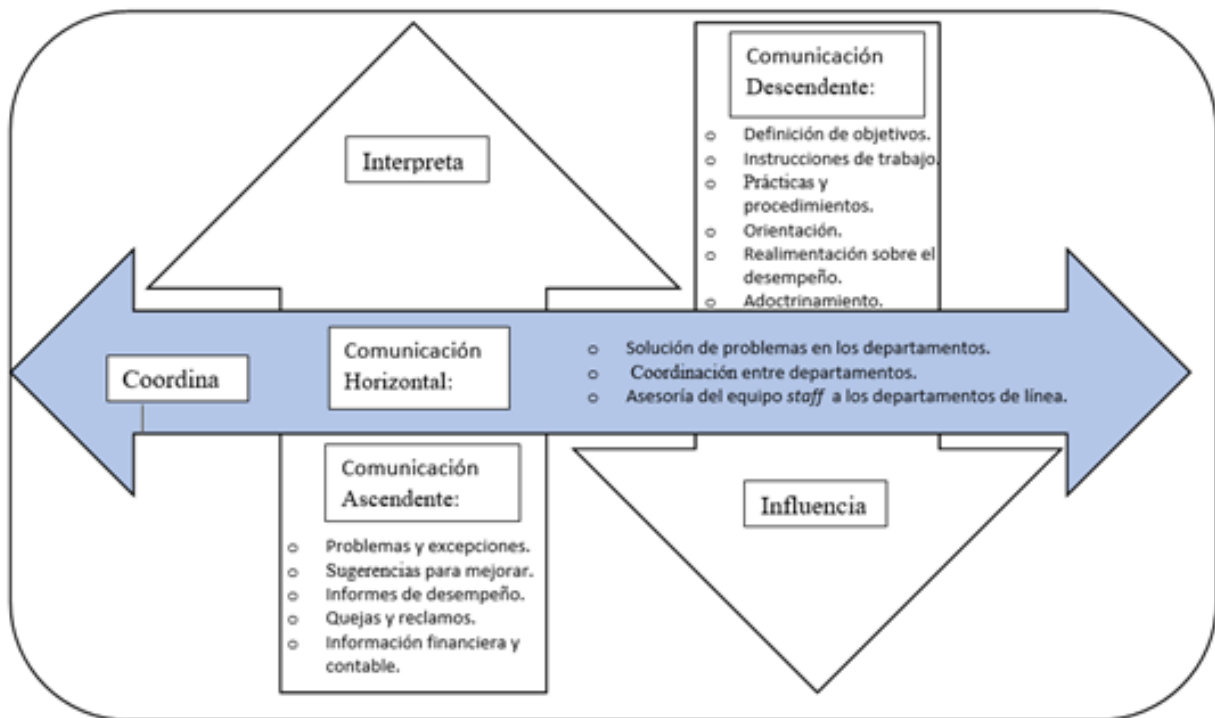
Los canales de comunicación oficiales son aquellos que operan dentro de una cadena de mando o compromiso definido por la compañía (Chiavenato, 2009, p. 321).

Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales: (Chiavenato, 2009, pp. 321-323)

- Las **comunicaciones descendentes** son los mensajes dirigidos del staff a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este modelo de comunicación vertical genera empatía y un ambiente de trabajo unificado para crear soluciones a los problemas de la compañía.
- Las **comunicaciones ascendentes** son los mensajes que se envían desde el nivel más bajo al más alto de la jerarquía organizacional. Hay cinco formas de aumentar la información ascendente:
  - Problemas y excepciones.
  - Sugerencias para mejorar.
  - Informes de desempeño.
  - Quejas y reclamaciones.
  - Información contable y financiera (Chiavenato, 2009, p. 322).
- Las **comunicaciones horizontales** son el intercambio de mensajes de forma lateral o diagonal entre colegas o compañeros. Su intención no es sólo notificar, sino gestionar actividades de apoyo y coordinación (Chiavenato, 2009, p. 323).

**Figura 2.2**

*Comunicaciones Organizacionales.*



*Nota.* Adaptada de "Comportamiento Organizacional" (p. 322), por I. Chiavenato, 2009, Mc Graw Hill (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=20753>)

#### **2.1.4 La comunicación en la nueva normalidad de la pandemia.**

Para el estudio "El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19" de Castro-Martínez, Díaz-Morilla & Torres- Martín (2022) publicado en la Revista de Comunicación de la SEECI, se tuvo como propósito estudiar el rol de la comunicación interna en relación a la implementación del teletrabajo durante la pandemia, focalizándose en la crisis de la Covid-19 y la resonancia que causó en las organizaciones en cuanto a la remodelación de sus operaciones, poniendo en praxis entre otras, el teletrabajo.

Se entiende que el teletrabajo puede describirse como una actividad laboral que "combina el concepto de flexibilidad y el uso de las tecnologías de la comunicación la información y las comunicaciones-TIC-, y las formas de organización del trabajo en relación con el lugar y el tiempo de trabajo." (Culqui y González, 2016, p.96).

Sin embargo, el teletrabajo va mucho más allá de la tecnología: “Debe servir como una nueva cultura laboral, con implicaciones sociales, políticas y éticas-morales” (Gálvez y Tirado, 2009, p. 163).

Como una segunda definición, el teletrabajo es una: “un tipo de trabajo que se ejerce fuera de las instalaciones del empleador, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones sin repercutir el performance de otros puestos ofertados. Esta forma de trabajo se realiza de acuerdo con los principios de oportunidad y conveniencia, según lo determinen los empleadores y trabajadores remotos en sus objetivos y calcula los resultados de su trabajo (Ley No. 9738, artículo 3, inciso A, 2020).

Es esencial mencionar que esta modalidad de trabajo contribuyó de manera valiosa para el planeta, al disminuir la huella de carbono y con ello el efecto en el cambio climático; esto se originó gracias al confinamiento donde los asalariados ya no se desplazaban a sus centros de trabajo.

Según el estudio “Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19” de Arias-Murillo, Montero-Ulate & Vasconcelos Vásquez (2020) publicado en la Revista de Comunicación y Salud, 2020, Vol. 10, n°2, pp.109-125, sostuvo: “Identifica el impacto del trabajo desde casa debido a la pandemia de COVID-19 en las personas que trabajan en esta modalidad para desarrollar estrategias organizacionales” (Arias-Murillo, Montero-Ulate & Vasconcelos Vásquez, 2020)

Bajo este escenario, el teletrabajo fue un instrumento para que las operaciones, procesos y actividades de todas las compañías continúen y se preparen para la inestabilidad económica.

Finalmente se puede concluir que el teletrabajo aplicado fue rentable para las actividades de las personas, pues se observó un porcentaje de ahorro y tiempo en sus actividades. Por otro lado, las empresas están listas para enfrentar cualquier crisis de una forma óptima y rápida a través del teletrabajo.

### 2.1.5 Motivación

La motivación es un proceso que inicia con una falla fisiológica o psicológica, o con un requerimiento que pone en marcha un comportamiento o un impulso abocado a un propósito o estímulo. El secreto para entender el proceso de motivación radica en el concepto y conexión entre requerimientos, impulsos y recompensas (Chiavenato, 2009, p. 237).

La motivación requiere de la orientación, la magnitud y la constancia de un individuo para lograr un propósito. (Chiavenato, 2009, pp. 236-237).

### 2.1.6 Teorías de la motivación:

Iniciemos por las teorías fundamentales que se establecen en el contenido de la motivación. Éstas provienen del precepto de que las razones del comportamiento humano habitan en la persona. La motivación nace de las fortalezas internas de cada individuo, las que la hacen irrepitible (Chiavenato, 2009, pp. 240-241).

Se consideró dos hipótesis para poder establecer factores que impresionan en la motivación de cada cooperante.

- **Teoría de la motivación de Maslow**

La teoría más conocida es la jerarquía de las necesidades, por Abraham Maslow, quien expuso que dentro de cada persona existen cinco necesidades: (Robbins, 2013, p. 203).

- **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad:** Comprende el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Comprende la afición, el sentido de propiedad, la aceptación y la amistad.
- **Estima:** Variables internas como el respeto a uno mismo, la autonomía y el éxito; y variables externas como el estatus, la consideración y el interés.
- **Autorrealización:** Estímulo para transformarse en aquello que uno es capaz de ser, considerando el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

### Figura 2.3

*Jerarquía de necesidades de Maslow.*



*Nota.* Adaptado de “*Comportamiento Organizacional*” (p. 203), por S.P. Robbins, 2017, Pearson Educación. (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4915>)

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Frederick Herzberg indagó acerca de qué era lo que los individuos ansían de su empleo y relacionó a los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y los factores extrínsecos con la insatisfacción. Por ello, se cuestionó lo siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. Clamó a las personas que explicaran con detalle escenarios donde se sintieran extremadamente a favor o en oposición en relación a su entorno laboral. Los comentarios discreparon de forma representativa, lo que llevó a Herzberg a trazar la teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene (Robbins, 2013, p. 205).

Los *factores higiénicos* son las situaciones de trabajo que circundan al sujeto. En el ejercicio, son las causas usadas habitualmente por las compañías para inspirar al sujeto. Sin embargo, estos factores higiénicos tienen una condición determinada para influenciar en las personas. Cuando estas causas son óptimas impiden el descontento, puesto que su efecto en el modo de actuar no alcanza a incrementar de manera importante ni permanente la satisfacción de las personas. A pesar de que son pocos, causan descontentos. Por ello los mencionados causantes de insatisfacción incluyen: (Chiavenato, 2009, pp. 244-245).

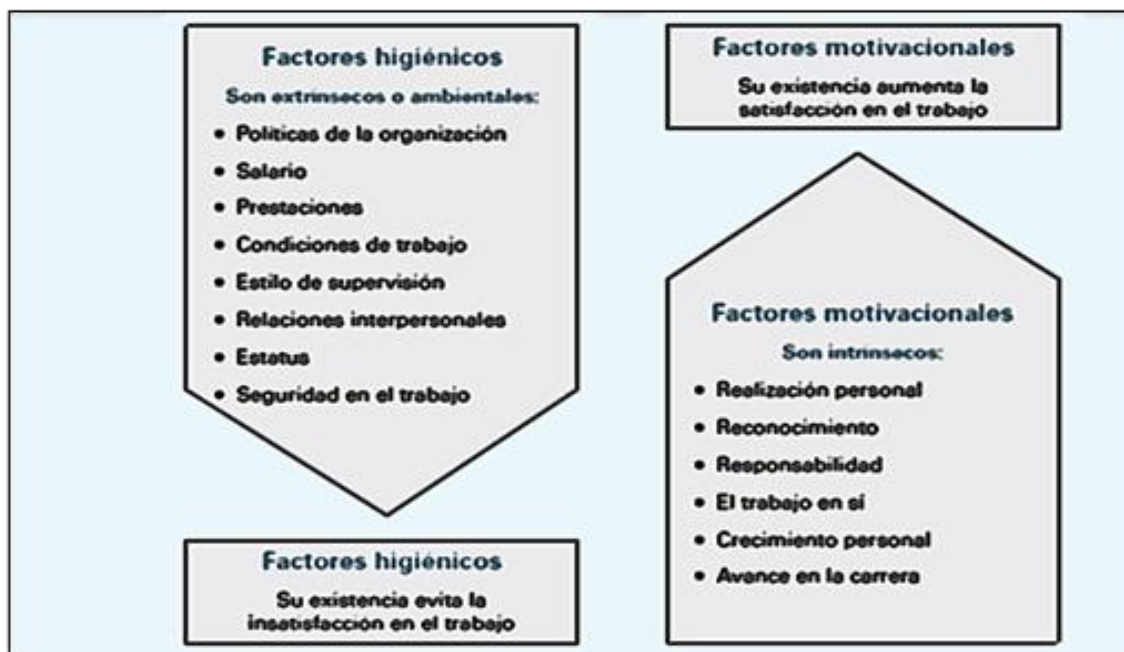
- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización (Chiavenato, 2009, p. 245).

Los *factores motivacionales* aluden a la descripción del puesto y a los ejercicios relacionados con el mismo. Originan un agrado permanente e incrementan la productividad a niveles superiores. Cuando estos factores llegan a dichos niveles incrementan la satisfacción de los individuos y cuando son deficientes terminan con ella. Los factores de satisfacción son: (Chiavenato, 2009, p. 245).

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p. 245).

**Figura 2.4**

*Efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.*



*Nota.* Adaptada de “*Comportamiento Organizacional*” (p. 245), por I. Chiavenato, 2009, Mc Graw Hill (<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=20753>)

### 2.1.7 Tipos de Motivación

- **Motivación Intrínseca:**

La motivación intrínseca es la que se demuestra en el momento que una persona efectúa acciones dirigidas por el interés que le causa la dicha actividad, con intenciones científicos-académicos y humanitarios (Deci y Ryan, 2008).

- **Motivación extrínseca**

En cuanto a la motivación extrínseca, se menciona que, es la que incita al sujeto a llevar a cabo actividades, con el fin de obtener otros beneficios y objetivos o propósitos extraíble a la acción en sí misma, estas acostumbran ser en el ámbito educativo, el conseguir óptimas calificaciones, un trabajo bien remunerado, renombre profesional, entre otras (Gámez, Marrero y Díaz, 2008; Mayta-Tristán, et al., 2015).

El en el estudio titulado “Estrategias de motivación laboral cómo elemento de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega” de Dolores-Atlahua, Luna-Cruz & López-Guzmán (2022) publicado en la revista 593 Digital Publisher CEIT, tuvo como finalidad indagar y reconocer las compañías de servicios que

lograron implementar tácticas de motivación laboral en épocas de pandemia COVID-19 a nivel nacional con el fin de reactivar sus negocios. De acuerdo con Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz & Lara Hadi (2008), el trabajador colaborará con mejor capacidad y competencia a alcanzar las metas de la organización. Esto dependerá en el grado que este esté animado y conforme, lo cual conllevará a una mejora en los resultados de la compañía, por deducción un crecimiento en el valor económico de la empresa.

Una conclusión interesante de este estudio es que la motivación es un causante esencial en el rendimiento de los colaboradores, dado que, conforme a la encuesta realizada, estos indican que el factor motivacional tiene mucha relevancia en la ejecución de las distintas tareas a llevar a cabo en la práctica de la empresa. Conforme a ello, las compañías deben plantear metas precisas con el fin de aprovechar el potencial del capital humano, llevar a cabo programas de incentivos, reconocimiento de metas personales y si es indispensable se realizarán cambios en el plan de trabajo (Dolores-Atlahua, et al., 2022, pp. 18-19).

De igual manera, utilizar estrategias de motivación no comprueba que tenga una efectividad total, sin embargo, es fundamental reconocer la motivación laboral como un medio primordial para un eficiente desempeño de los trabajadores y a su vez originar un incremento en la producción de las empresas; pues ocasiona en los empleados primordialmente de nivel operativo; efectuar sus responsabilidades diarias con mayor ánimo además que se sientan felices al recibir un tipo de incentivo (Dolores-Atlahua, et al., 2021, p. 77).

Así mismo Rubén Belluomo (2020) señala que saber motivar a los empleados; y unirse como grupo; es fundamental recobrar el ritmo normal tras el coronavirus. Después de lo vivido por la pandemia; es esencial mantener alta la motivación del trabajador para alcanzar los niveles de productividad anteriores a la alerta sanitaria. La mayoría de los trabajadores tienen temor debido a la incertidumbre y lo preferible es activarlos cuanto antes con un estímulo de motivación; crear una atmosfera de trabajo acogedora; crear seguridad y sobre todo demostrar preocupación por ellos.

Es indiscutible refutar que la Pandemia originada por el COVID-19, es un suceso que ha desatado muchos cambios que han probado que cientos de organizaciones no están completamente preparadas a ajustarse a un entorno variable; esta condición ha sido

considerada como un área de interés para las diversas investigaciones que se pueden hacer ante los diversos sectores que forman parte de la sociedad.

Por último, se pudo concluir de la investigación algunos lineamientos generales acerca de la forma en que pueden enfrentar los directivos el gran desafío de captar, mantener y sobre todo alentar a sus colaboradores, la realización de las disposiciones a emplear, por lo que esto demanda un trabajo de investigación y meditación, debido a lo cual es elemental que dispongan de las herramientas y los procedimientos adecuados. Por ello, contemplamos la necesidad de continuar indagando en esta dirección desde un punto de vista práctica y aplicada, dirigida al avance de las directrices y herramientas que simplifiquen la investigación de las exigencias organizativas y personales (Revuelto-Taboada, 2018, p. 22).

Cómo dato adicional, en el estudio titulado “Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking *Great Place To Work Chile*”, aseveran que existen temas necesarios para asignar más interés en la comunicación interna 2021 los cuales fueron situación interna y agradecimiento al personal, modificaciones en la empresa, identidad corporativa e inestabilidad externa (Claro, et al., 2021, p. 23).

## **2.2 Base teórica**

La comunicación organizacional y motivación laboral son conceptos muy empleados durante los últimos años, estos han cobrado relevancia hoy en día, dentro de muchas organizaciones del sector público y privado. Con la finalidad de identificar si existe relación entre la comunicación organizacional y la motivación laboral en la compañía del rubro inmobiliario en estudio, nos orientamos y/o alineamos a algunos conceptos previos, modelos y/o teorías por cada variable, para comprender la dinámica de la corporación y entender el vínculo entre estos dos conceptos claves dentro de la compañía. Al hablar de comunicación organizacional, en principio se tomará el concepto.

La comunicación organizacional es el proceso de envío y recepción mensajes en una organización, proceso que es complejo y varias dimensiones: ascendente, descendente y horizontal (Diez, 2011).

Según Berceruelo, cree que la comunicación en la empresa, también conocida como “Comunicación Interna”, es muy importante, porque permite vincular el trabajo

individual con los objetivos de la empresa, permite a los socios de cooperación comprender apoyar la implementación misión y conocer los valores en la organización, conseguir una alta motivación en las tareas diarias y lograr mejoras en la satisfacción laboral y productividad (Berceruelo, 2020).

En este aspecto, no se puede eludir el rol de la motivación laboral en el desarrollo de la comunicación, proceso del mismo dentro de una organización.

La motivación laboral es la capacidad de que tienen las empresas de mantener un estímulo positivo en sus colaboradores para realizar los objetivos de la empresa en relación con su trabajo (Solf, 2006).

Para Ocampo (2011), la motivación es el movimiento hacia un fin determinado que experimenta una persona como resultado de una motivación, estímulo o constante. Este movimiento muestra la interrelación entre intereses específicos y los intereses generales de un grupo o sociedad. La motivación puede ser intrínseca a la existencia o a circunstancias externas (p.41).

Por ello, en la variable comunicación contamos con la teoría de Kurt Lewin. Este psicólogo social hizo contribuciones importantes a la teoría de la comunicación en grupos y organizaciones, incluyendo el concepto de retroalimentación (*feedback*), que es esencial para la comunicación ascendente, descendentes y horizontal.

La comunicación interna se organiza en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada uno sigue una razón de ser; la comunicación gerencial, participación en la toma de decisiones y el flujo de información entre unidades organizacionales (Ocampo, 2011, pag.50).

En la comunicación social informal, en la década de 1930, Lewin desarrolló la idea de flujo de dos fases en el contexto de la dinámica de grupo como un proceso de selección de la idoneidad del mensaje, Lewin hizo una contribución significativa al desarrollo de la teoría del informante comunicador 167 como “*gatekeeper*” o controlador del flujo de información.

Para Lewin la presión del grupo sobre un individuo para que se comunique sobre un tema es directamente proporcional a la importancia del grupo sobre el tema en cuestión y al nivel de coherencia y diferenciación dentro del grupo (Aguado, 2004, p.166).

Luego de poder entender la teoría, no podemos obviar el modelo práctico que tomamos en cuenta en nuestra investigación que es el modelo de Claude Shannon y Warren Weaver, quienes hicieron más explícito la estrategia de “seguir el mensaje” y del proceso de comunicación:

Toda compañía actúa con base en procesos de comunicación. El modelo del procedimiento de comunicación más empleado nace de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se focalizaron en definir un modelo de comunicación que fuese apto en todas las circunstancias. Para ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo específico (Chiavenato, 2009, p. 310).

Sobre el origen técnico-matemático del modelo y el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información, su influencia es decisiva en el establecimiento de los conceptos de transacciones, participación y serialización de los procesos comunicativos (Aguado, 2004, p.200-2001).

Sin duda alguna, la teoría y modelo presentado es aplicada en muchas compañías en los últimos años, ya que la comunicación en equipo es efectiva, cada colaborador comprende su rol a desarrollar en la organización y se motiva para llevar a cabo un buen trabajo que beneficie a su compañía y de manera personal, la retroalimentación de por medio es un aporte muy relevante y con buenos resultados entre trabajadores, ya que cumplen con la meta trazada.

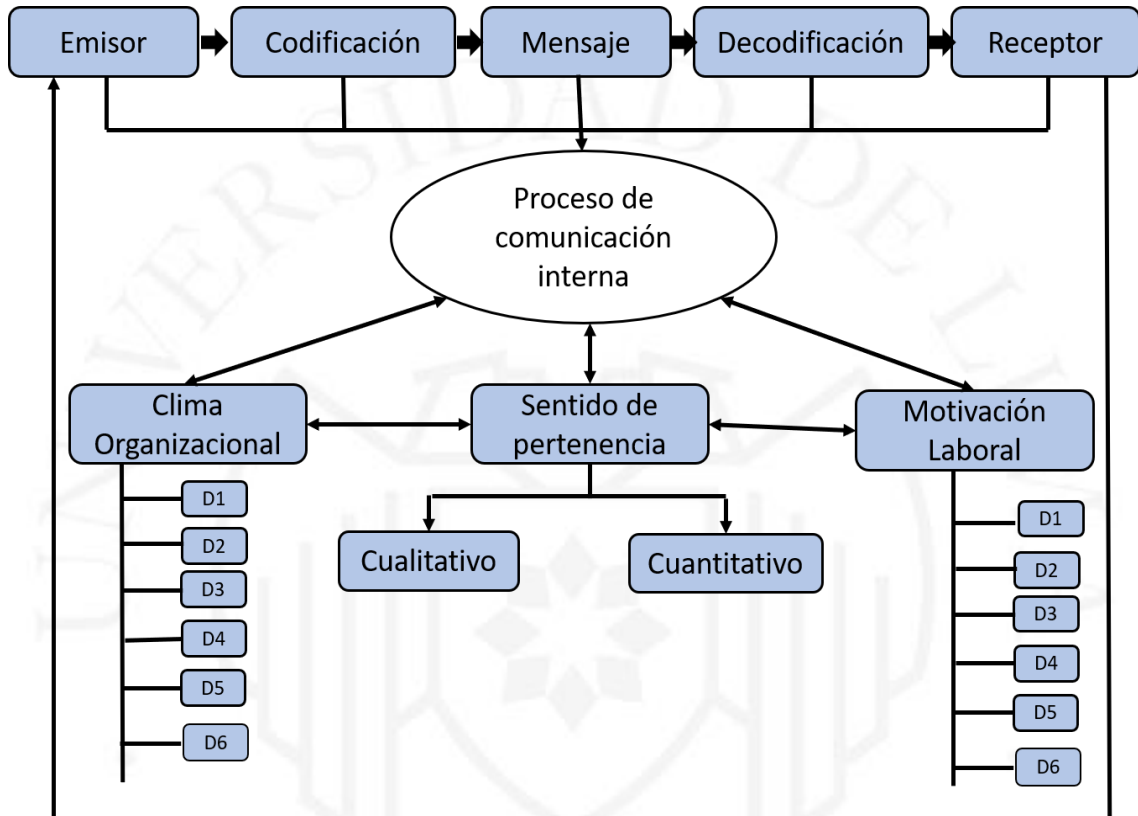
La teoría de Lewin nos refleja que no solo importa una cuestión de dinero o de condiciones psicológicas, sino también una cuestión de relaciones humanas basadas en la comunicación interorganizacional que es algo fundamental. Como se explica en esta propuesta, el hombre se ha estado comunicando desde los tiempos remotos, por ello, la comunicación es parte integral de su vida diaria.

En el estudio titulado “Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas” de Jaquinet-Espinosa, Nogueira-Rivera & Frías- Jiménez (2018) publicado en la revista Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936, Vol. XXXIV, No.2, mayo-agosto 2018, p. 184-195 sostuvo que la comunicación interna, hace que los empleados estén atentos a los éxitos o problemas del centro de trabajo. Se generan motivaciones y se incide en el sentido de pertenencia hacia la organización (Jaquinet, Nogueira & Frías, 2018, p.185).

Para comprender de una manera más sencilla y clara la relación entre la comunicación entre los individuos y la motivación de los mismos, utilizamos el modelo de evaluación del proceso de comunicación interna desarrollado por los autores de este estudio. (Jaquinet, Nogueira & Frías, 2018, p. 186)

**Figura 2.5**

*Modelo de evaluación del proceso de comunicación interna.*



*Nota.* Adaptada de “Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas”, por R.M. Jaquinet, D. Nogueira & R.A. Frías, 2018, *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936, Vol. XXXIV (2), p.186*  
[\(https://www.redalyc.org/journal/3604/360458488008/html/\)](https://www.redalyc.org/journal/3604/360458488008/html/)

En la variable motivación contamos con la teoría de los dos factores Herzberg, para comprender la dinámica de la corporación en estudio, con la idea de que la relación de una persona con el trabajo es sustancial y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo podría establecer el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se cuestionó lo siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. Clamó a los individuos que explicaran con detalle situaciones donde se sintieran extremadamente bien o vial con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas discreparon de manera significativa, lo

que llevó a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene (Robbins, 2013, p. 205).

Esta teoría indica que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo (Piedra, 2020, p. 21).

Los factores extrínsecos de Herzberg los llamó factores de higiene y eran los que generan insatisfacción en el trabajo. Cuando dichos factores se presentan, las personas se encuentran en un estado neutro, por lo cual, para motivarlas en el trabajo Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, aquellos factores intrínsecos que aumentaba la satisfacción (Piedra, 2020, p. 21).

La empresa de construcción de la cual estamos tratando pertenece a *Great Place To Work*, esta cuenta con una cultura organizacional que ha venido construyendo antes de la pandemia, mediante la comunicación horizontal en donde las propuestas y la retroalimentación son constantes.

La razón por la cual elegimos la teoría de Herzberg es debido a los dos factores, ya que en el factor higiénico la empresa inmobiliaria ha venido implementando antes de la pandemia una mejora en sus instalaciones para que el personal se pueda sentir cómodo y como en casa en el ambiente de trabajo. Implementaron espacios de descanso, salas de juego, oficinas nuevas, salas de reuniones individuales y grupales, entre otras.

La inmobiliaria ha venido desarrollando un sistema de promociones para que el personal pueda tener un crecimiento profesional y personal, pero sobre todo basándose en cumplir con las metas personales de sus colaboradores, lo que ha ayudado a crecer a la compañía. Estos logros han sido reconocidos y premiados de diferentes maneras, generando una mayor entrega y compromiso con las mejoras de cada proyecto.

Otra razón por la que se escogió esta teoría es porque la empresa de la cual estamos tratando durante la época de la pandemia ha apreciado mucho la opinión de sus empleados siendo su prioridad para ellos y así poder trabajar una mejor cultura organizacional, por lo que estos se han sentido escuchados.

En cuanto a la teoría motivacional o de satisfacción de Herzberg, la inmobiliaria ha venido desempeñando con cada uno de sus colaboradores el reconocimiento, el crecimiento y sobre todo el desarrollo personal.

Según explica Ocampo (2011), la finalidad de la comunicación es motivada por cuatro causalidades que determinan su razón primera. En primer lugar, su causa eficiente; segundo, su ente comunicativo; tercero, el sujeto responsable; y el cuarto, ¿quién hace qué y para qué?, en nuestro caso, el comunicador organizacional (p. 33).

La inmobiliaria en estudio enfrentó escenarios que dificultaron el saber cómo motivar a los empleados, cada uno de sus colaboradores es completamente diferente a otros, existen y tienen ciertas limitaciones como pueden ser las dificultades multiculturales, el ambiente globalizado que se vive ahora, la problemática en la generación de los *multitasking* y *millennials*, ya que cada uno necesita diversas motivaciones que los ayude a cumplir sus trabajos (Piedra, 2020, p. 44).

Uno de los principales aportes luego del estudio de teorías es que a mayor comunicación entre directivos y colaboradores que existió en la inmobiliaria, se generó una mejor comunicación laboral entre masas, en medio de estar atravesando una crisis como la pandemia COVID-19, por consecuencia de dichas acciones se obtuvo una mejor satisfacción laboral, para esto el trabajador debe de contar con una buena motivación.

Sin embargo, la empresa de construcción de la cual estamos tratando pertenece a *Great Place To Work*, esta cuenta con una cultura organizacional que ha venido construyendo antes de la pandemia, mediante la comunicación horizontal en donde las propuestas y la retroalimentación son constantes.

Segundo, se finiquita que, la comunicación interna es una herramienta trascendental que influye directa y positivamente sobre las empresas en los últimos 5 años, puesto que, interviene demostrativamente en la motivación e identificación de los colaboradores, lo que, produce el crecimiento de su desempeño y genera un elevado nivel de productividad organizacional, además de ello, es un concepto que perfecciona el bienestar empresarial, dado que, promueve un clima laboral adecuado, lo cual, es un requisito para el desarrollo de los trabajadores (Chavez et al., 2023, p. 183).

Así mismo, la comunicación interna es fundamental para el adecuado desarrollo de la compañía, pues, su implementación está orientada en la coordinación adecuada de las responsabilidades de los empleados de manera eficaz, a su vez, facilita la integración y permite identificar soluciones accesibles ante diversas problemáticas (Pérez et al., 2023, p. 213).

Por ello, la incidencia positiva de la comunicación interna se evidencia en el curso y alteración de las estrategias para el acatamiento de los intereses corporativos, puesto que, facilita el aumento de conocimiento indispensable para el crecimiento del accionar empresarial, así como también, originar una cultura corporativa fortalecida (Chi et al., 2021, p. 4525).

Con respecto a la teoría motivacional de Herzberg tomó mucho valor durante la pandemia, ya que se encontró con la necesidad de la autorrealización de sus trabajadores en la modalidad del trabajo remoto, para poder mejorar el entorno laboral mediante reconocimientos de logros y *feedback*, trabajar motivados mediante nuevos desafíos designando responsabilidades y/o tareas variadas, desafiantes y creativas para incrementar la satisfacción del trabajo desde casa.

Se optó por analizar ambas variables debido a los cambios relevantes que se presentaron a nivel mundial, entre estas se vio la modalidad del trabajo remoto o también llamado “*home office*”, que en sencillas palabras es el trabajo desde casa a través de un computador o dispositivo móvil.

Con el *home office* se logró el clima organizacional adecuado, y existe el compromiso de parte de los trabajadores con la compañía, es decir, cada uno de estos ya reconoce cómo contribuir a alcanzar los objetivos planteados durante este tiempo de pandemia en las circunstancias vividas y cómo debe de fluir el trabajo en equipo para conseguir el crecimiento de la compañía. Permitió delimitar los aspectos particulares de la comunicación interna, el clima organizacional y la motivación laboral; con el objetivo de puntualizar el comportamiento de los aspectos débiles y fuertes de cada una de sus dimensiones, para ellos se utilizó como herramienta los cuestionarios para el recojo de datos, con un conjunto de preguntas relacionadas con las variables a medir.

Finalmente, dicha teoría ayudó al óptimo desempeño de los colaboradores en momento de crisis y a continuar con cada uno de los procesos y objetivos por parte de la compañía, sin afectar el empleo y desempeño en toda la organización y colaboradores.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Comunicación:** “Proceso de transmitir información de una persona a otra” (Griffin, 2011, p. 586).

- **Comunicación Organizacional:** “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (Chiavenato, 2009, p. 321).
- **Comunicación interna:** “Es un tipo de comunicación que se da dentro de la empresa entre los miembros de la organización. Herramienta estratégica que facilita la integración de los miembros de los equipos de trabajo en búsqueda del cumplimiento de objetivos corporativos” (Loaiza, 2016).
- **Motivación:** “Proviene del latín *moveré*, que significa mover. La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (Chiavenato, 2009, p. 236).
- **Cultura Organizacional:** “Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 2009, p. 492).
- **Satisfacción laboral:** Robbins & Judge (2017); “mencionan que la satisfacción laboral se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio; que surge de la evaluación de sus características”.
- **Teletrabajo:** “Se podría definir como una actividad laboral que combina el uso de las tecnologías de la comunicación e información con el concepto de flexibilidad en cuanto al método de organización en relación al lugar y horario de este” (Culqui y González, 2016, p. 96).
- **Pandemia:** Es una: “Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región” (RAE, 2022, primera definición).
- **Incentivos:** Según Chiavenato (2017) explica “que una recompensa o incentivo es una gratificación; tangible o intangible; a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y; una vez en ella; aportan su tiempo; esfuerzo y recursos personales”.

# CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

## 3.1 Hipótesis de la investigación

### 3.1.1 Hipótesis general

Existe un impacto significativo de la comunicación en la motivación de los colaboradores en época de la pandemia COVID-19.

### 3.1.2 Hipótesis específicas

**Ho:** Impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.

**H1:** Impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.

## 3.2 Variables y Operacionalización de variables

### 3.2.1 Variables

- **Variable independiente: Comunicación**

“La palabra comunicación proviene del latín “*communicatio*” y significa hacer común. Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer” (Chiavenato, 2009, p. 308).

- **Variable dependiente: Motivación Laboral**

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos” (Chiavenato, 2009, p. 237).

### 3.2.2 Operacionalización de variables

**Tabla 3.1**

*Matriz de operacionalización de la variable independiente.*

<b>Título: Impacto de la comunicación en la motivación de los colaboradores durante la Pandemia</b>			
<b>Variable: Comunicación Organizacional (Variable independiente)</b>			
<b>Definición: “La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (Chiavenato, 2009, p.308).</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems del Instrumento</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Comunicación descendente</b>	Información oportuna	La información ha sido efectiva y oportuna, cumpliendo los tiempos establecidos. La información es transmitida hasta el último colaborador posible.	Cuestionario
	Participación del Equipo	Realización de Feedback y retroalimentación laboral. Cumplimiento de objetivos y estrategias.	
	Retroalimentación	Recepción del desempeño de los colaboradores identificando logros. Identificar aspectos a mejorar. Reportes periódicos acerca del desempeño de colaboradores.	
<b>Comunicación ascendente</b>	Apertura	Medición de la calidad y eficiencia laboral. Mejorar el conocimiento de los colaboradores.	Cuestionario
	Confianza	Participación del colaborador en la toma de decisiones. Información financiera y contable.	
<b>Comunicación horizontal</b>	Respeto	Medir el clima organizacional. Medir el cumplimiento de tareas intradepartamentales.	Cuestionario
	Aprendizaje en equipo	Existencia de metas compartidas.	
	Respeto	Se siente respetado en su puesto de trabajo. Brindar información clara. Identificación de problemas.	

**Tabla 3.2**

*Matriz de operacionalización de la variable dependiente.*

<b>Título: Impacto de la comunicación en la motivación de los colaboradores durante la Pandemia</b>			
<b>Variable: Motivación (Variable dependiente)</b>			
<b>Definición: “La motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins, 2013, p.202).</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems del Instrumento</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Motivación Intrínseca</b>	Autoestima	Se siente estable en su puesto de trabajo.	Cuestionario
		Se encuentra satisfecho en su centro de trabajo.	
	Autorrealización	Se siente con autonomía para trabajar y cumplir sus funciones.	
		Deseo de crecimiento en su área de trabajo.	
	Comunicación	La comunicación ha sido efectiva y clara. La organización ha utilizado diversos canales de comunicación en la pandemia.	
Incentivos	Bonos o comisiones como incentivo de la empresa.		
	Beneficios de salud y bienestar.		
	Reconocimiento de metas y logros.		
<b>Motivación Extrínseca</b>	Recompensas	Reconocimiento en las redes sociales o plataforma de la compañía.	Cuestionario
	Capacitaciones	Considera que la empresa capacita de manera continua.	
		Cursos, seminarios y conferencias brindados por su centro de labores le han generado satisfacción laboral.	

### **3.3 Aspectos deontológicos de la investigación**

La presente investigación es de autoría propia y su propósito es contribuir con el análisis de la realidad vivida de los colaboradores de una compañía durante la pandemia.

Durante nuestra investigación se desea que las instituciones y empresas cuenten con un plan de acción eficiente para afrontar una pandemia o una emergencia como la del COVID-19. Continuando con su trabajo de manera alineada, cumpliendo cada uno de sus objetivos sin inconvenientes.

Para el análisis del presente trabajo de investigación, las diferentes fuentes han sido adecuadamente citadas y se aplicó la norma APA (manual de publicaciones de la American Psychological Association). Referente a la información recolectada de los colaboradores de la empresa inmobiliaria, se cuenta con el consentimiento para el uso de sus respuestas, se respetó su privacidad y la confidencialidad de la información brindada



# CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

## 4.1 Diseño metodológico

La investigación presente tiene un enfoque cuantitativo en cuanto a la recolección y análisis de datos, puesto que la medición fue objetiva, lo cual contribuyó a comprobar las hipótesis planteadas mediante un análisis estadístico, a través de un cuestionario de preguntas cerradas.

En tanto al alcance o nivel de investigación, es de tipo explicativo dado que se va a recolectar datos ya que se cuenta con información suficiente, estudios, artículos de investigación, bibliografías, etc. Para ello, se detallaron ciertas teorías y artículos sobre el tema, de igual manera haber afianzado la conexión entre la variable independiente y la variable dependiente.

El tipo de investigación fue aplicada dado que la finalidad del estudio es determinar si existe un impacto de la comunicación en la empresa debido a la actual coyuntura del COVID 19 de manera que se pueda contar con personal motivado y productivo. De esta manera se espera que la empresa inmobiliaria aplique estrategias con sus empleados para un mejor desempeño.

Cabe señalar que la investigación, en cuanto a su diseño es no experimental en vista que no se ha llevado ningún experimento, ni se tomó muestra aleatoria, más bien, ha tenido un proceso de cálculo y parámetros delimitados. Además, es transversal descriptivo, debido a que este realiza la investigación sin manipular las variables, y los datos de estas se recolectan en un solo momento dado, para después ser analizados.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la escala de Likert, ya que es útil para cuestionar a los colaboradores sobre su nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación de la compañía, y es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamiento de los colaboradores con referencia a la percepción de la empresa inmobiliaria.

Caracterización de la investigación

- **En cuanto a su clasificación:**
  - Muy sencilla de contestar.

- Permite realizar los análisis necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.
- Su naturaleza es empírica.
- **En cuanto al método de investigación:**
  - Se ha usado el método inductivo.
  - En cuanto a su grado u orden de hipótesis es de segundo orden.
  - En cuanto a su clasificación de hipótesis es: descriptiva.

## 4.2 Diseño muestral

### Población

Para el presente trabajo de investigación obtuvimos la siguiente información: El grupo inmobiliario está conformado por 299 trabajadores, los cuales se organizan en tres empresas.

- Unidad estratégica 1 (3 negocios: renta de oficinas en centro empresarial real, edificios y centro comercial).
- Unidad estratégica 2 (2 negocios: venta de lotes y venta de lotes industrial).
- Unidad estratégica 3 (servicios de back office para las dos unidades).

En el caso de la presente investigación, el enfoque será de la unidad estratégica 3, conformada por una población de 109 trabajadores.

### Muestra

Para la muestra, se ha seleccionado a 85 trabajadores de los 109 que se encuentran laborando en la unidad estratégica 3, lo que nos da un nivel de confiabilidad del 100%. La elección de la muestra se basará en colaboradores que se encuentran laborando en la modalidad *home office*.

El tipo de muestreo utilizado es el de muestreo aleatorio simple y estratificado, seleccionando a trabajadores en base a edad, género, cargo y área.

**Tabla 4.1**

*Estratificación de la muestra.*

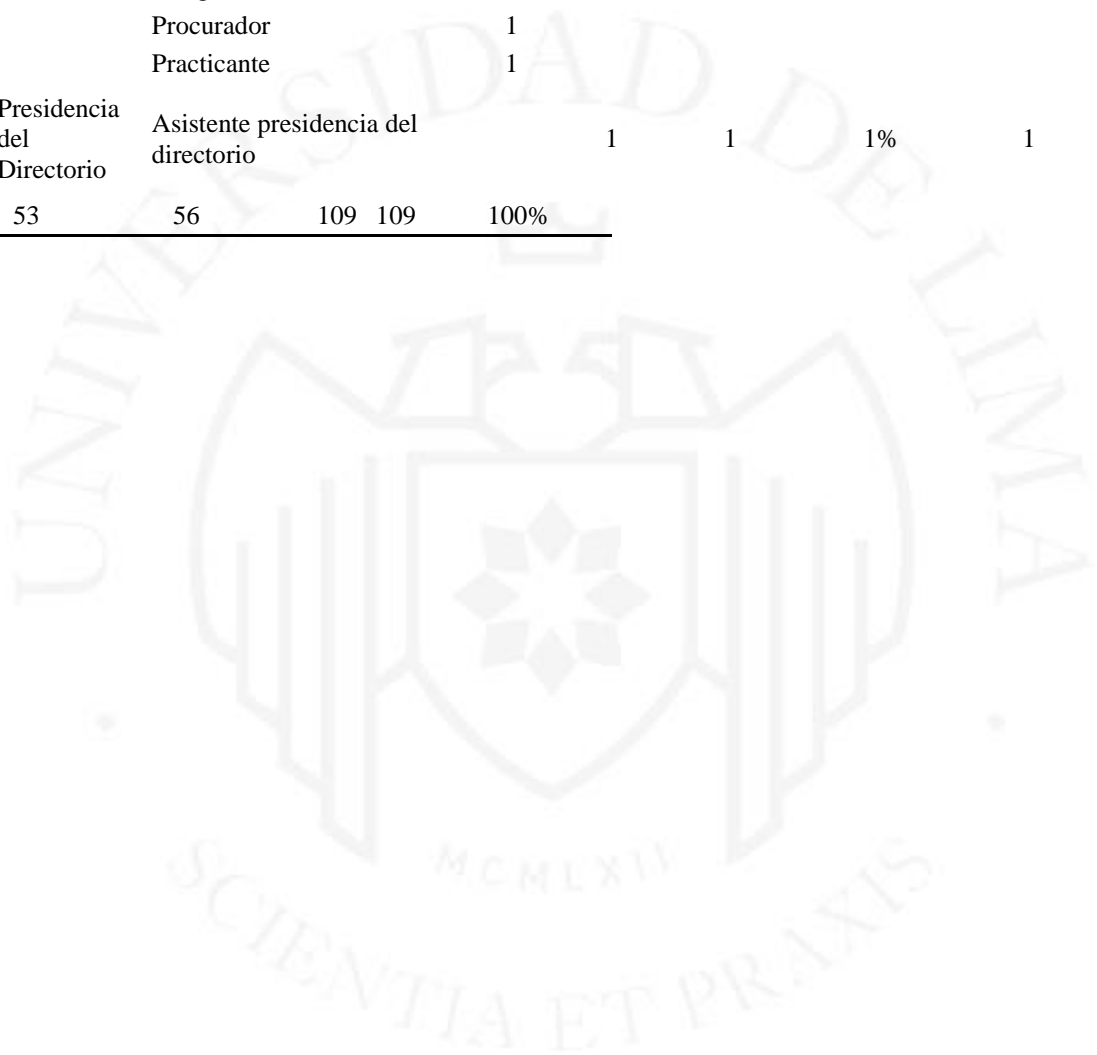
Área	Cargo	Código de sexo		Población	Ponderación población	Muestra
		M	F			
<b>Eficiencia</b>	Director de eficiencia y land bank	1				
	Gerente de eficiencia y land back	1		5	5%	4
	Coordinador de procesos	1				
	Coordinador de eficiencia	1				
	Asistente de procesos	1				
<b>Administración</b>	Secretaria de gerencia		2			
<b>Auditoría</b>	Auditor interno		1			
<b>Compras</b>	Supervisor de compras	1				
	Coordinador de compras		1			
	Analista de compras	1				
	Gestor de archivo	1				
	Asistente de compras		1			
	Practicante	1				
<b>Contabilidad</b>	Contador General		1			
	Jefe de contabilidad financiera		1			
	Jefe de contabilidad tributaria		1			
	Supervisor de contabilidad de gestión	1				
	Analista de contabilidad senior	1	1			
	Analista de contabilidad tributario		1	57	52%	44
	Analista de contabilidad de gestión		1			
	Analista de contabilidad financiera		1			
	Gestor de tributos municipales	1				
	Asistente de contabilidad	1	3			
	Asistente contable tributario		3			
	Asistente contable financiero		1			
	<b>Créditos y Cobranzas</b>	Jefe de créditos y cobranzas	1			
Supervisor de créditos y cobranzas		2	1			
Analista de créditos y cobranzas			1			
Asistente de créditos y cobranzas			2			
Ejecutivo de créditos y cobranzas		2	3			

Área	Cargo	Código de sexo		Población	Ponderación población	Muestra
		M	F			
	CFO		1			
	Subgerente de finanzas	1				
	Jefe de planeamiento financiero	1				
	Jefe de finanzas		1			
<b>Finanzas</b>			1			
	Analista de tesorería					
	Analista de finanzas senior	1				
	Analista de planeamiento financiero	1				
	Asistente de tesorería	1				
	Asistente de pagos		2			
	Subgerente legal	1				
<b>Legal corporativo</b>	Abogado senior		1			
	Abogado	1				
	Subgerente de tecnología e infraestructura	1				
	Supervisor de infraestructura informática	1				
<b>Tecnología e Infraestructura</b>	Supervisor de soluciones de negocio	1				
	Analista de aplicaciones ux	1				
	Analista de soluciones backend	1				

**Tabla 4.2***Estratificación de la muestra.*

Área	Cargo	Código de sexo		Población	Ponderación población	Muestra
		M	F			
Gestión Humana	Director de Gestión Humana		1			
	Jefe de Compensaciones		1			
	Jefe de Gestión Humana		1			
	Coordinador de Gestión Humana		3			
	Practicante	1	2	17	16%	13
Servicios Generales	Supervisor de servicios generales	1				
	Asistente de servicios generales		1			
	Auxiliar de oficina	2				
	Auxiliar administrativo	2				
	Mensajero	2				
Innovación	Sub-Gerente de soluciones de innovación		1			
	Senior design strategist	1				
	Design strategist	2	1			
	Practicante		1			
Marketing	Director de Innovación y Marketing		1	11	10%	9
	Sub-Gerente de marketing		1			
	Analista de medios y digital		1			
	Asistente de medios y digital		1			
	Practicante	1				
Operaciones	Director de Operaciones		1			
	Gerente de Gestión de Proyectos y Oficina técnica	1				
	Gerente de Proyectos de paisajismo		1			
	Sub-Gerente de Gestión y Planeamiento de proyectos		1	8	7%	6
	Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo senior	1				
	Ingeniero de proyectos de paisajismo	1				
	Coordinador de control de gestión	1				
	Asistente de control de proyectos		1			
Gerencia General	CEO	1				
	Secretaria de gerencia general		1	10	9%	8
	Chofer	1				

Área	Cargo	Código de sexo		Población	Ponderación población	Muestra
		M	F			
Gerencia General	CEO	1				
	Secretaria de gerencia general		1			
	Chofer	1				
Legal Inmobiliaria	Gerente legal inmobiliario		1	10	9%	8
	Jefe legal inmobiliario	1				
	Abogado senior	1				
	Abogado	1	1			
	Procurador	1				
	Practicante	1				
Presidencia del Directorio	Asistente presidencia del directorio		1	1	1%	1
53	56	109	109	100%		



Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

El tamaño de la muestra de la empresa inmobiliaria es de 85 personas. Para el cálculo de esta, se utilizó la siguiente fórmula:

**Donde:**

n = tamaño de la muestra

N = población

Z = nivel de confianza

p = variabilidad positiva

Q = variabilidad negativa

e = nivel de error

**Por ende:**

N = 109

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 5%

Nivel de confianza: 95%

**n = 85.08 = 85**

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para comprobar las hipótesis se usarán las encuestas e indicadores que se presentan en la matriz de operacionalización de variables. Además, se empleó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, dirigida a los trabajadores de la empresa inmobiliaria, a través de la formulación de 20 preguntas con escala de Likert planteadas para marcar y poder medir el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a ciertos aspectos. Las preguntas se han realizado de acuerdo a las variables y dimensiones del estudio con el fin de saber si la compañía inmobiliaria conoce la gestión de la comunicación en tiempos de pandemia.

### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los datos serán reunidos en una hoja de trabajo de Excel, se utilizarán los aplicativos estadísticos SPSS, técnicas estadísticas descriptivas como tablas de frecuencia y gráficos de barra para representar y analizar los resultados. Luego de contar con los resultados y estén comprobadas las hipótesis, se elaborará la discusión de estos a partir de la comparación con los antecedentes de la investigación recolectados previamente. Esta discusión permitirá generar las conclusiones, resultados y recomendaciones finales.

# CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 5.1 Resultados

- Interpretación de los resultados de la encuesta

El análisis descriptivo está basado en las preguntas de la encuesta aplicada (Anexo 2) y está ordenado de acuerdo con los objetivos del estudio, añadiendo preguntas de aspecto general para tener una visión más amplia acerca de los 85 trabajadores encuestados.

- Aspectos Generales

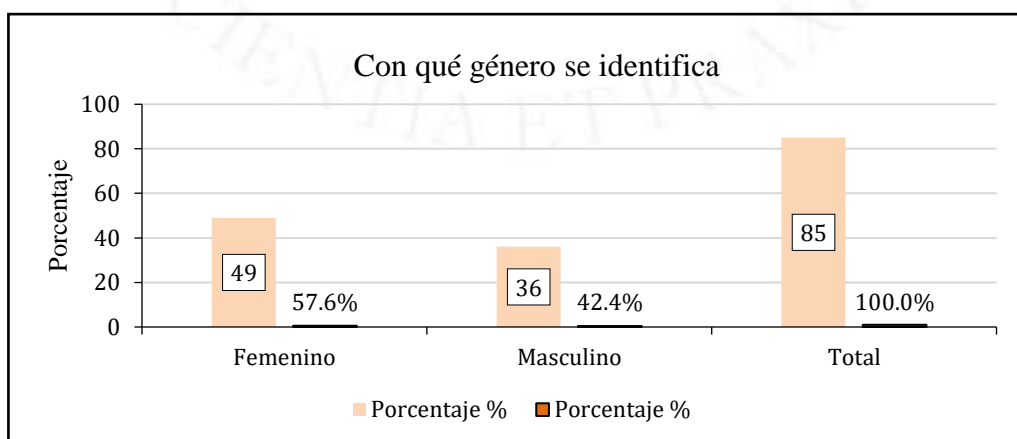
**Tabla 5.1**

*Distribución por género de trabajadores de la empresa inmobiliaria.*

Género	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	49	57.6%
Masculino	36	42.4%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.1**

*Distribución porcentual por género de trabajadores de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

- **Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.1 y figura 5.1, se puede observar que la mayoría de los encuestados son de género femenino con un 57.6%, es decir la empresa cuenta con más personal femenino. Así mismo, se tiene un 42.4% de personal masculino.

### **Resultados por dimensión**

- **Dimensión de Política de comunicación**

A continuación, en la Tabla 5.2 y 5.3 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión política de comunicación de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.2 y 5.3 muestra en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de política de comunicación.

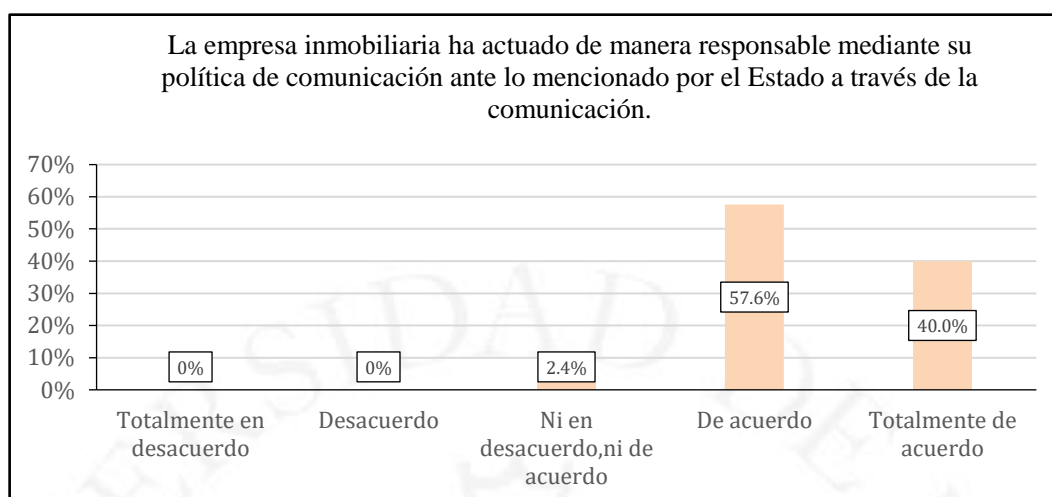
**Tabla 5.2**

*Resultados sobre la compañía, ha actuado de manera responsable frente a sus colaboradores mediante su política de comunicación.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	2.4%
De acuerdo	49	57.6%
Totalmente de acuerdo	34	40.0%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

### Figura 5.2

*Responsabilidad mediante la política de comunicación ante lo mencionado por el Estado.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.2 y figura 5.2 se puede apreciar que el 57.6% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa inmobiliaria actuó de manera responsable mediante su política de comunicación, mientras que un 40% está totalmente de acuerdo con las acciones tomadas por parte de la empresa a través de su política de comunicación.

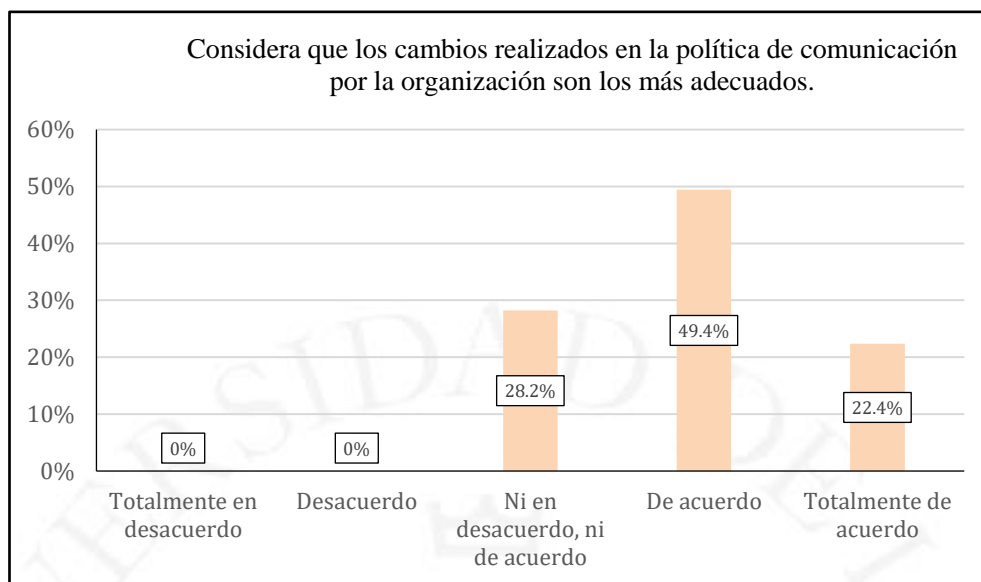
### Tabla 5.3

*Resultados sobre si los cambios realizados en la política de comunicación son los más adecuados.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	24	28.2%
De acuerdo	42	49.4%
Totalmente de acuerdo	19	22.4%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.3**

*Los cambios realizados en la política de comunicación son los más adecuados.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.3 y figura 5.3 se puede observar que un 49.4% está de acuerdo, mientras que un 28.2% ni en desacuerdo, ni de acuerdo y finalmente un 22.4% está totalmente de acuerdo, con respecto a que consideran que los cambios realizados en la política de comunicación por parte de la empresa son lo más adecuados.

- **Dimensión de Plan de comunicación**

A continuación, en la Tabla 5.4 y se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión plan de comunicación de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.4 y 5.5 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

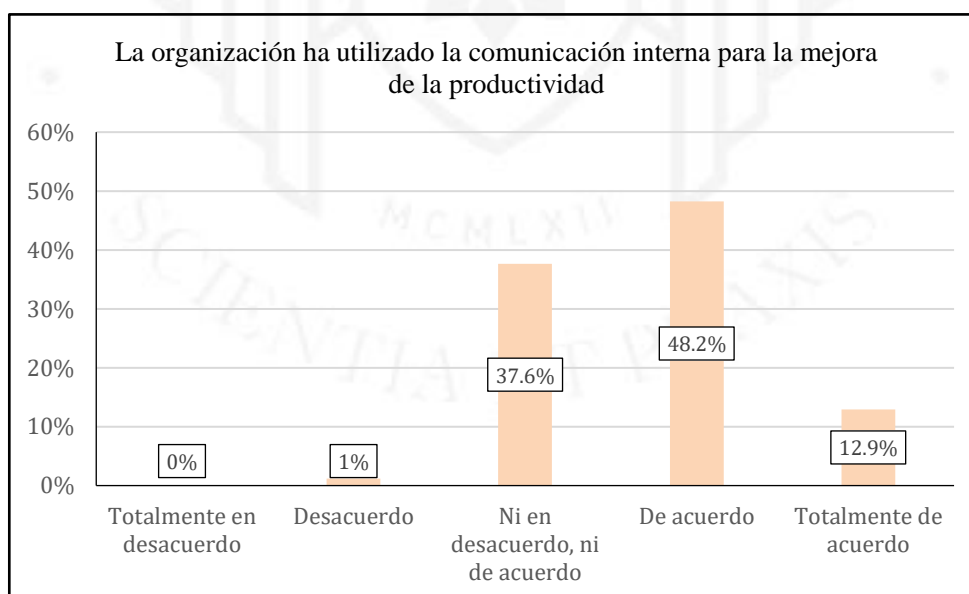
**Tabla 5.4**

*Resultados sobre utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.*

Niveles.	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	1.2%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	32	37.6%
De acuerdo	41	48.2%
Totalmente de acuerdo	11	12.9%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.4**

*Utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.4 y figura 5.4 se evidencia como resultado que un 48.2% de los trabajadores está de acuerdo que la organización ha utilizado la

comunicación interna para la mejora de la productividad, mientras el 12.9% está totalmente de acuerdo.

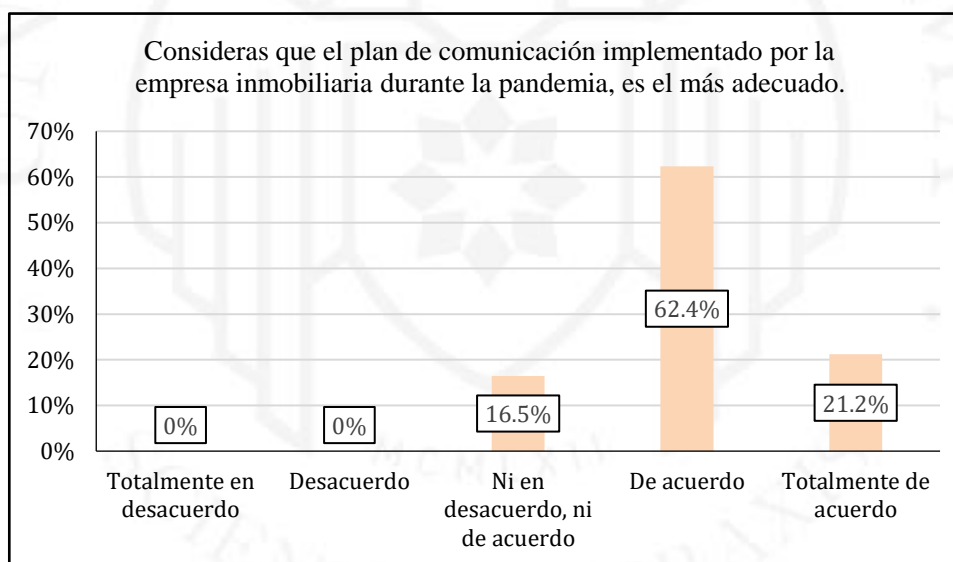
**Tabla 5.5**

*Resultados sobre utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	14	16.5%
De acuerdo	53	62.4%
Totalmente de acuerdo	18	21.2%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.5**

*Utilización de la comunicación interna para la mejora de la productividad.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.5 y figura 5.5 se evidencia como resultado que un 62.4% de los trabajadores de la empresa inmobiliaria está de acuerdo que el plan de comunicación implementado durante la pandemia es el más adecuado, mientras que 21.2% está totalmente de acuerdo y un 16,5% ni en desacuerdo, ni de acuerdo.

- **Dimensión de Comunicación vertical y horizontal**

A continuación, en la Tabla 5.6 y 5.7 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de comunicación vertical y horizontal de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.6 y 5.7 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

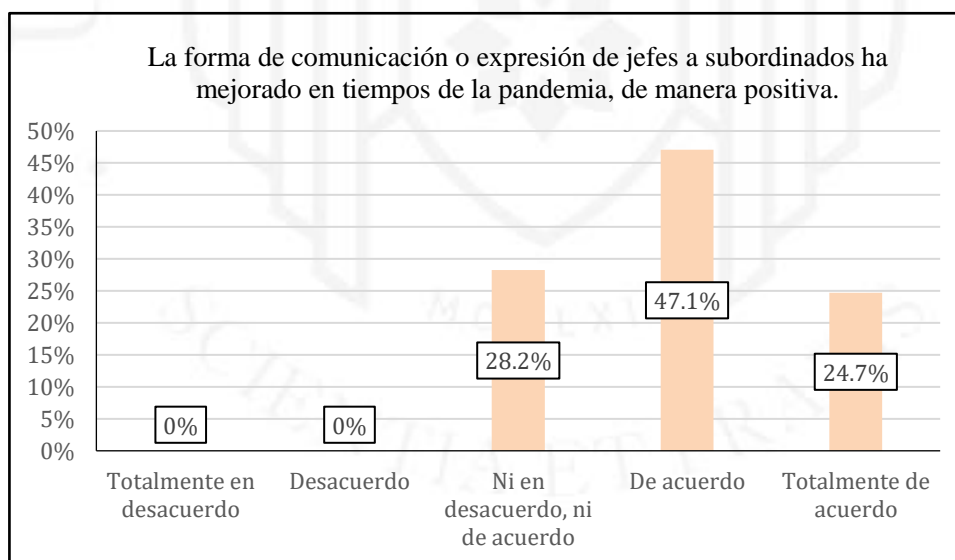
**Tabla 5.6**

*Resultados sobre la comunicación de jefes a subordinados ha mejorado en tiempos de la pandemia.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	24	28.2%
De acuerdo	40	47.1%
Totalmente de acuerdo	21	24.7%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.6**

*La comunicación de jefes a subordinados a mejorado en tiempos de pandemia.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.6 y figura 5.6, observamos que el 47.1% se siente de acuerdo con la mejora en la forma de comunicación de los jefes a subordinados, y ha mejorado en tiempos de pandemia de manera positiva, mientras que un 28.2% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo y un 24.7% se siente totalmente de acuerdo.

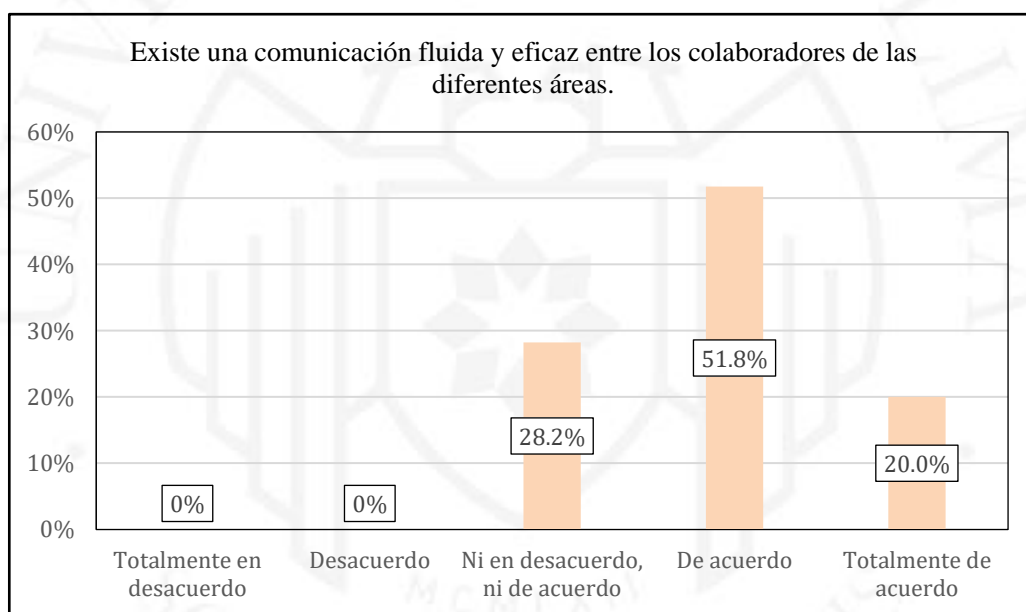
**Tabla 5.7**

*Resultados sobre la comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa inmobiliaria.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	24	28.2%
De acuerdo	44	51.8%
Totalmente de acuerdo	17	20.0%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.7**

*La comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.7 y figura 5.7 se evidencia como resultado que un 51.8 % de los trabajadores de la empresa inmobiliaria está de acuerdo sobre la comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas, sin embargo, el 28.2% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, mientras un 20.00 % está totalmente de acuerdo que existe una comunicación fluida.

- **Dimensión de Comunicación interpersonal**

A continuación, en la Tabla 5.8 y 5.9 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de comunicación interpersonal de los trabajadores de la empresa la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.8 y 5.9 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

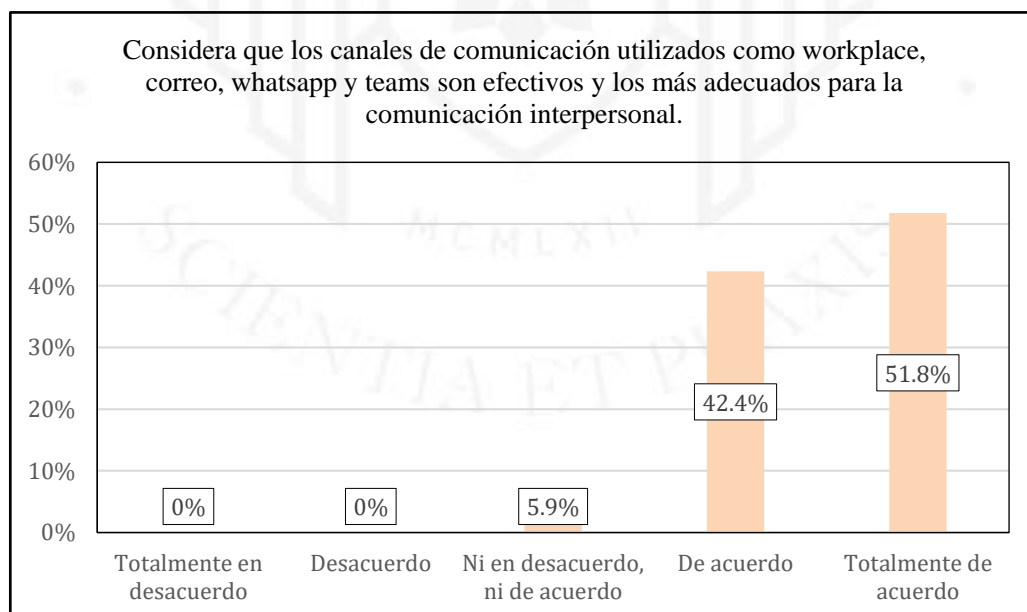
**Tabla 5.8**

*Resultados sobre los canales de comunicación utilizados para la comunicación interpersonal.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	5.9%
De acuerdo	36	42.4%
Totalmente de acuerdo	44	51.8%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.8**

*Los canales de comunicación utilizados son efectivos y los más adecuados para la comunicación interpersonal dentro de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.8 y figura 5.8 podemos observar que el 51.8% está totalmente de acuerdo con los canales de comunicación utilizados por parte de la empresa,

y que son efectivos y más adecuados para la comunicación interpersonal, mientras que el 42.4% está de acuerdo y un 5.9% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con los canales de comunicación utilizados.

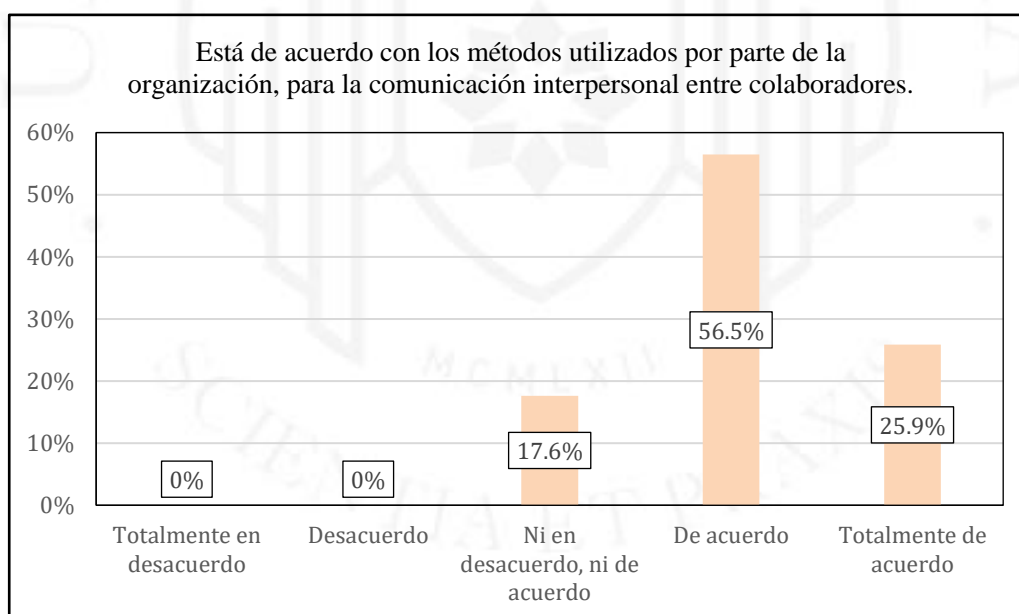
**Tabla 5.9**

*Resultados sobre los métodos utilizados para la comunicación interpersonal entre los colaboradores.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	15	17.6%
De acuerdo	48	56.5%
Totalmente de acuerdo	22	25.9%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.9**

*Métodos utilizados para la comunicación interpersonal entre los colaboradores dentro de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.9 y figura 5.9 se puede apreciar que el 56.5% está de acuerdo, mientras que el 25.9% está totalmente de acuerdo y un 17.6% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con los métodos utilizados por parte de la empresa inmobiliaria, para la comunicación interpersonal entre colaboradores.

- **Dimensión de Definición de crisis**

A continuación, en la Tabla 5.10 y 5.11 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de definición de crisis de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.10 y 5.11 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

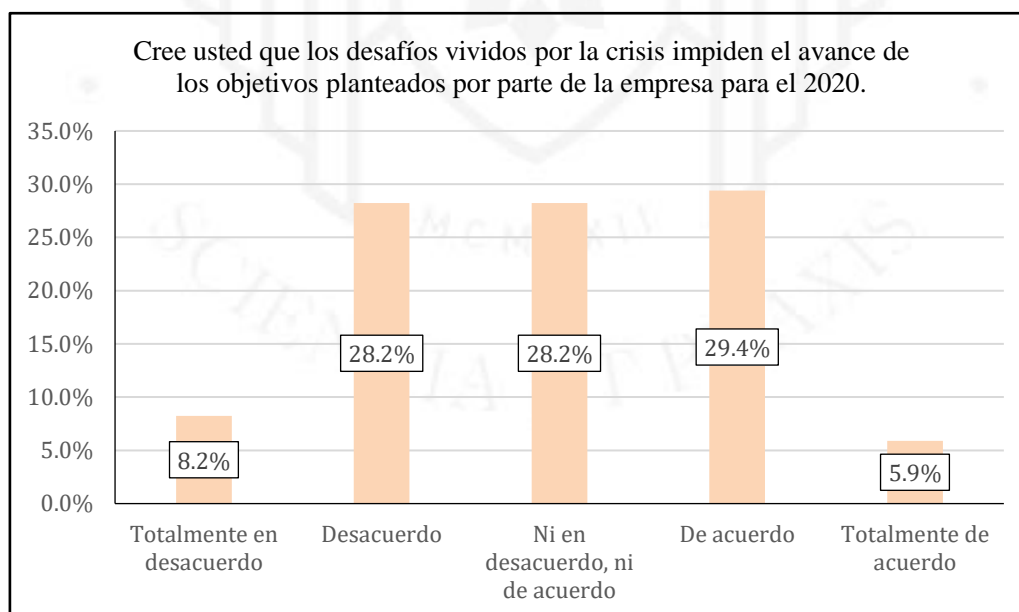
**Tabla 5.10**

*Resultados sobre el impedimento del avance de los objetivos planteados por la empresa inmobiliaria para el 2020.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	7	8.2%
Desacuerdo	24	28.2%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	24	28.2%
De acuerdo	25	29.4%
Totalmente de acuerdo	5	5.9%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.10**

*Los desafíos vividos por la crisis impiden el avance de los objetivos planteados por la empresa inmobiliaria para el 2020.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.10 y figura 5.10 se observa que el 29.4% está de acuerdo, mientras que el 28.2% está en desacuerdo, el 28,2% no está ni en desacuerdo, ni de

acuerdo, el 8.2% totalmente en desacuerdo y un 5.9% totalmente de acuerdo, con respecto a que los desafíos vividos por la crisis impiden el avance con los objetivos planteados por parte de la empresa inmobiliaria para el 2020.

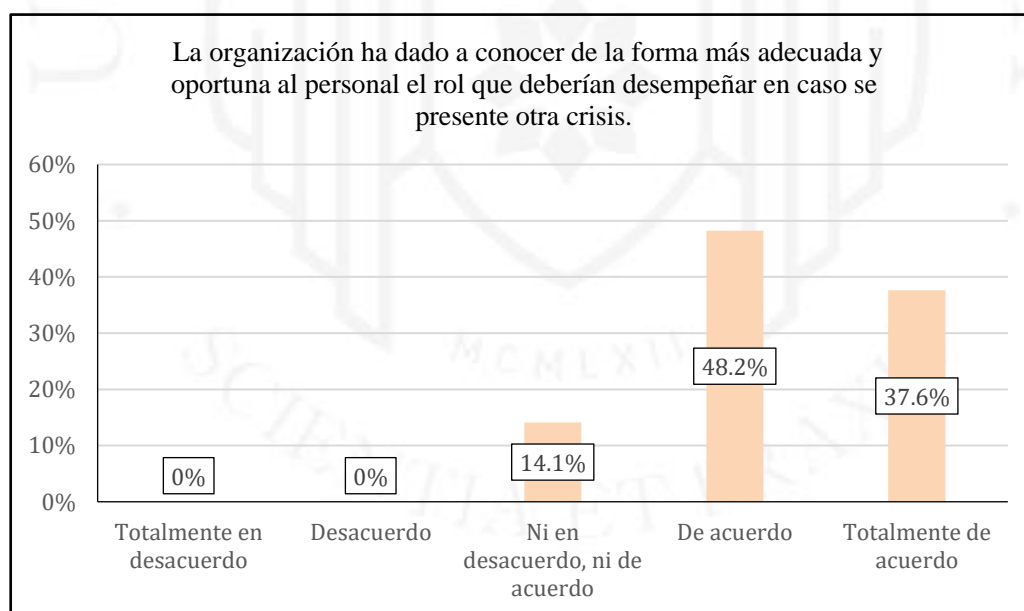
**Tabla 5.11**

*Resultados sobre el rol que deberá desempeñar cada empleado en caso se presente otra crisis.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	12	14.1%
De acuerdo	41	48.2%
Totalmente de acuerdo	32	37.6%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.11**

*Se ha dado a conocer de la forma más adecuada y oportuna el rol que deberá desempeñar cada empleado en caso se presente otra crisis.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.11 y figura 5.11 se observa que el 48.2% está de acuerdo que la organización ha dado a conocer de la forma más adecuada y oportuna al personal el rol que deberían de desempeñar en caso se presente otra crisis, mientras que el 37.6% están totalmente de acuerdo y un 14.1% ni en desacuerdo, ni de acuerdo.

- **Dimensión de Tipo de crisis**

A continuación, en la Tabla 5.12 y 5.13 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de tipo de crisis de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.12 y 5.13 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

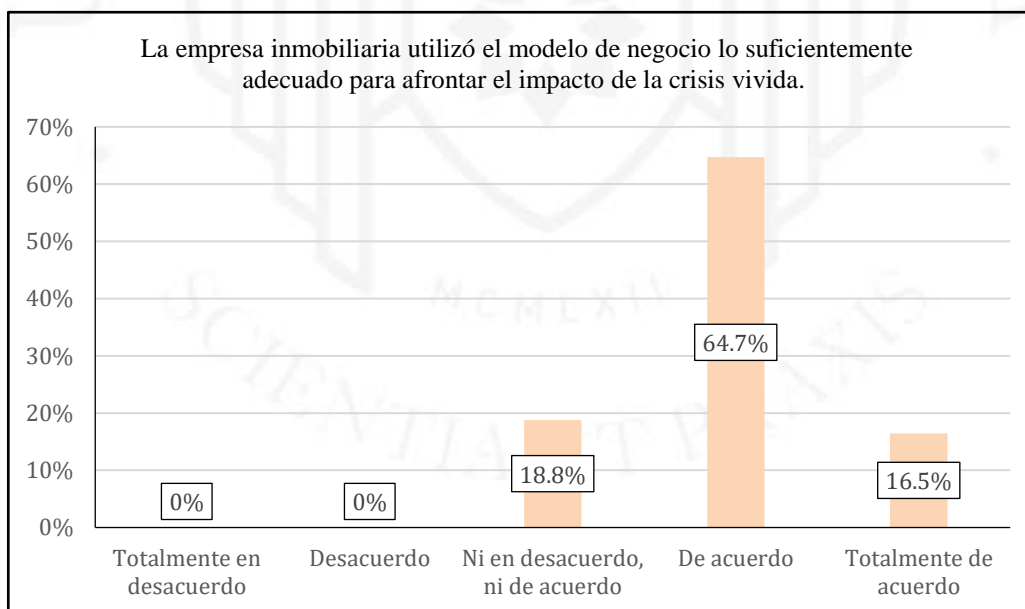
**Tabla 5.12**

*Resultados sobre la utilización adecuada del modelo de negocio para afrontar el impacto de la crisis.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	16	18.8%
De acuerdo	55	64.7%
Totalmente de acuerdo	14	16.5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.12**

*Se ha utilizado el modelo de negocio lo suficientemente adecuado para afrontar el impacto de la crisis.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.12 y figura 5.12 se puede apreciar que el 64.7% está de acuerdo que la empresa inmobiliaria, utilizó el modelo de negocio lo suficientemente adecuado para afrontar el impacto de la crisis vivida, mientras que el 18.8% no están ni en desacuerdo, ni de acuerdo y un 16.5% está totalmente de acuerdo.

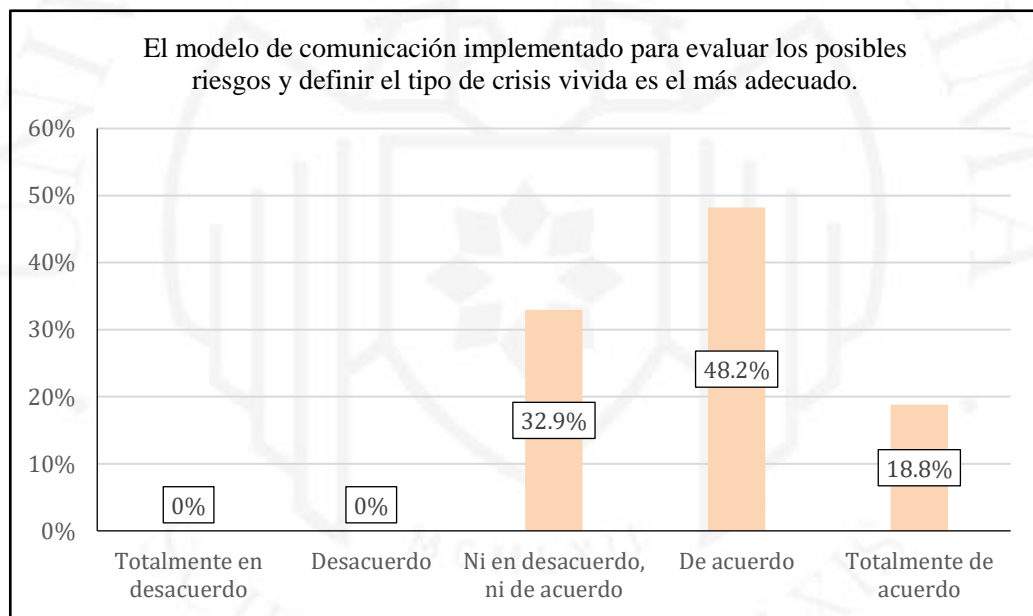
**Tabla 5.13**

*Resultados sobre el modelo de comunicación implementado para evaluar los riesgos y definir el tipo de crisis es el más adecuado.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	28	32.9%
De acuerdo	41	48.2%
Totalmente de acuerdo	16	18.8%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.13**

*El modelo de comunicación implementado para evaluar los riesgos y definir el tipo de crisis es el más adecuado.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.13 y 5.13 figura relacionado al modelo de comunicación implementado por parte de la empresa para evaluar los posibles riesgos y definir el tipo de crisis vivida es el más adecuado, se puede apreciar que el 48.2% de los encuestados están de acuerdo, mientras que 32.9% ni en desacuerdo, ni de acuerdo y el 18.8% totalmente de acuerdo.

- **Dimensión de Plan de crisis**

A continuación, en la Tabla 5.14 y 5.15 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de plan de crisis de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.14 y 5.15 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

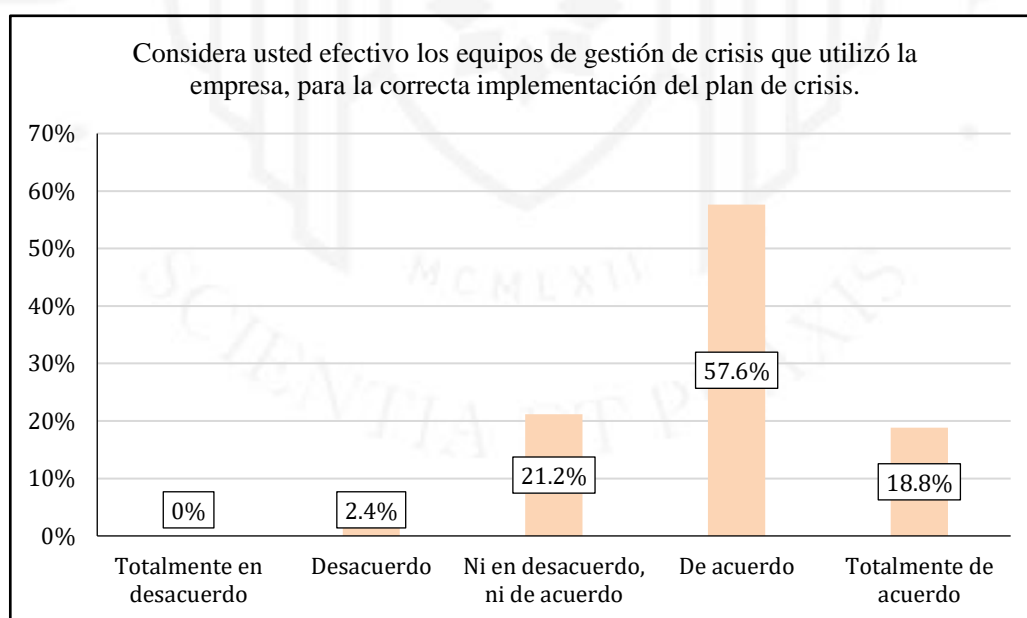
**Tabla 5.14**

*Resultados sobre la efectividad de los equipos utilizados por la compañía para la correcta implementación del plan de crisis.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	2.4%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	18	21.2%
De acuerdo	49	57.6%
Totalmente de acuerdo	16	18.8%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.14**

*Efectividad de los equipos de gestión de crisis utilizados por la empresa para una correcta implementación del plan de crisis.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.14 y figura 5.14, se puede apreciar que el 57.6% de los encuestados están de acuerdo, el 21.2% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 18.8% totalmente de acuerdo y el 2.4% en desacuerdo, respecto a si

consideran efectivos los equipos de gestión de crisis que utilizó la empresa inmobiliaria, para la correcta implementación del plan de crisis.

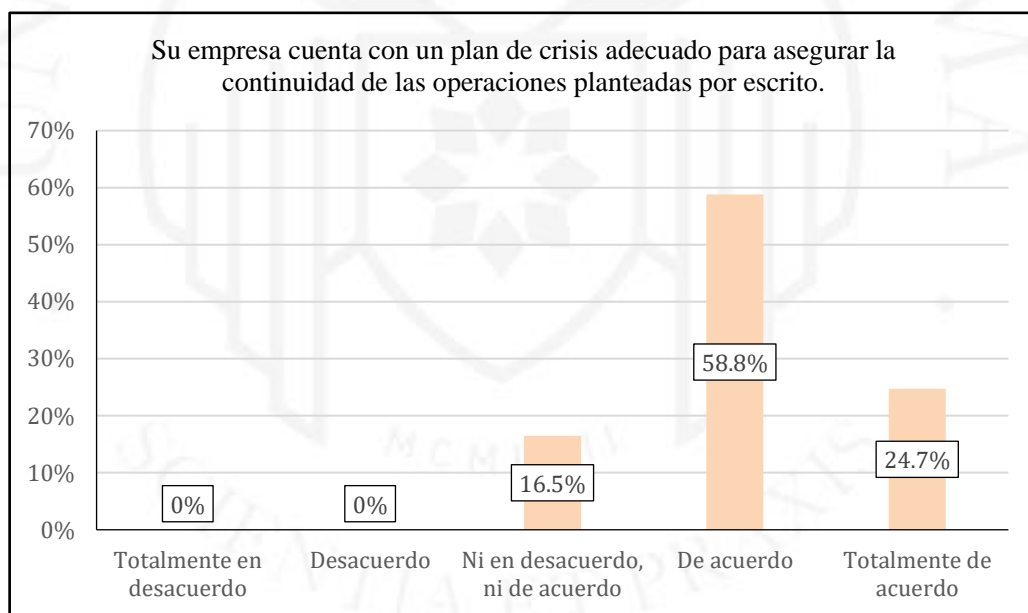
**Tabla 5.15**

*Resultados sobre si la organización cuenta con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones planteadas.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	14	16.5%
De acuerdo	50	58.8%
Totalmente de acuerdo	21	24.7%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.15**

*Cuentan con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones planteadas por la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.15 y figura 5.15, podemos apreciar que el 58.8% de los encuestados respondieron que están de acuerdo, el 24.7% totalmente de acuerdo y el 16.5% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con respecto a que la empresa cuenta con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones plasmadas por escrito.

- **Dimensión de Comunicación *Online***

A continuación, en la Tabla 5.16 y 5.17 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de comunicación *online* de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las figuras 5.16 y 5.17 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

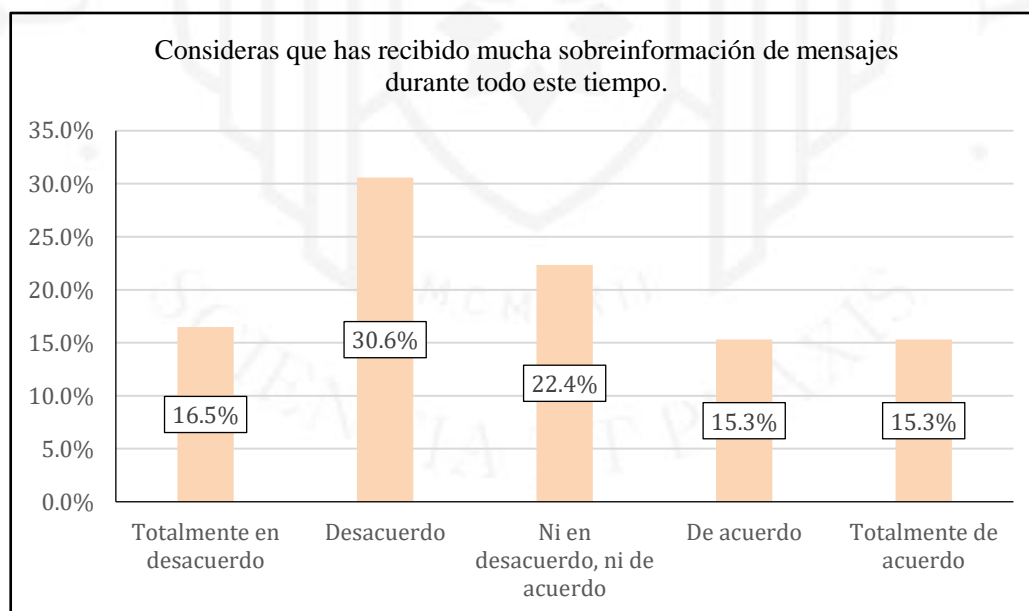
**Tabla 5.16**

*Resultados sobre la sobreinformación de mensajes durante el tiempo de la pandemia dentro de la empresa inmobiliaria.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	14	16.5%
Desacuerdo	26	30.6%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	19	22.4%
De acuerdo	13	15.3%
Totalmente de acuerdo	13	15.3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.16**

*Se recibió mucha sobreinformación de mensajes durante el tiempo de la pandemia dentro de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.16 y figura 5.16, se puede observar el 30.6% de los encuestados están respondieron que están de acuerdo, el 22.4% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 16.5% totalmente en desacuerdo, mientras que 15.3% de acuerdo y un

15.3% totalmente de acuerdo, en considerar que ha recibido mucha sobreinformación de mensajes durante el tiempo de pandemia por parte de la organización.

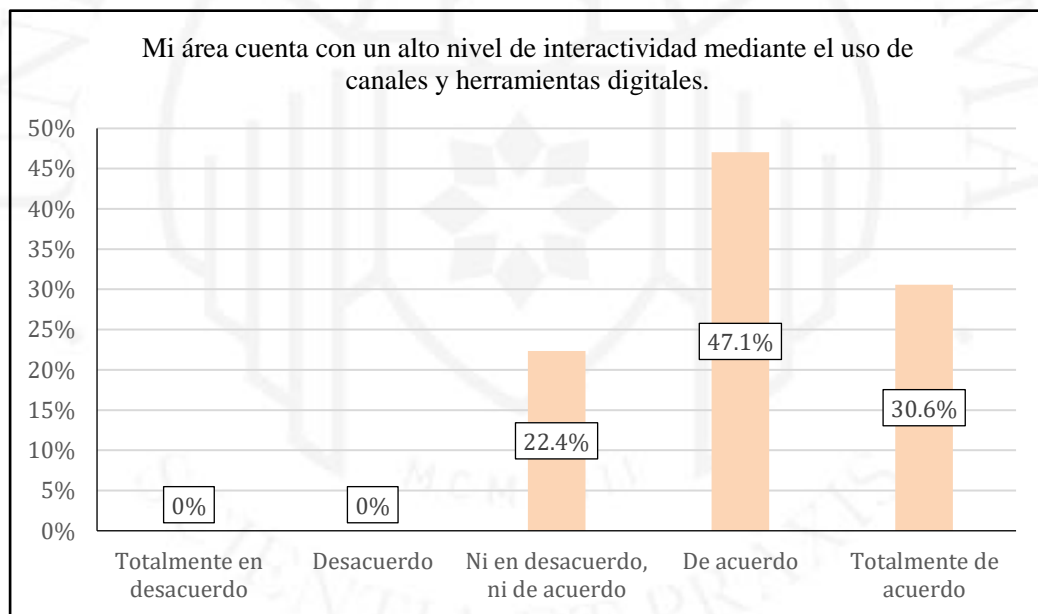
**Tabla 5.17**

*Resultados sobre el alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales en cada área de la empresa inmobiliaria.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	19	22.4%
De acuerdo	40	47.1%
Totalmente de acuerdo	26	30.6%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.17**

*Cada área cuenta con un alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.17 y figura 5.17, se puede apreciar que el 47.1% de los encuestados respondieron que están de acuerdo, el 30.6% opinan que están totalmente de acuerdo, mientras que 22.4% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con respecto a que su área cuenta con un alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales.

- **Dimensión de las Funciones de la comunicación *online***

A continuación, en la Tabla 5.18 y 5.19 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de las funciones de la comunicación *online* de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.18 y 5.19 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

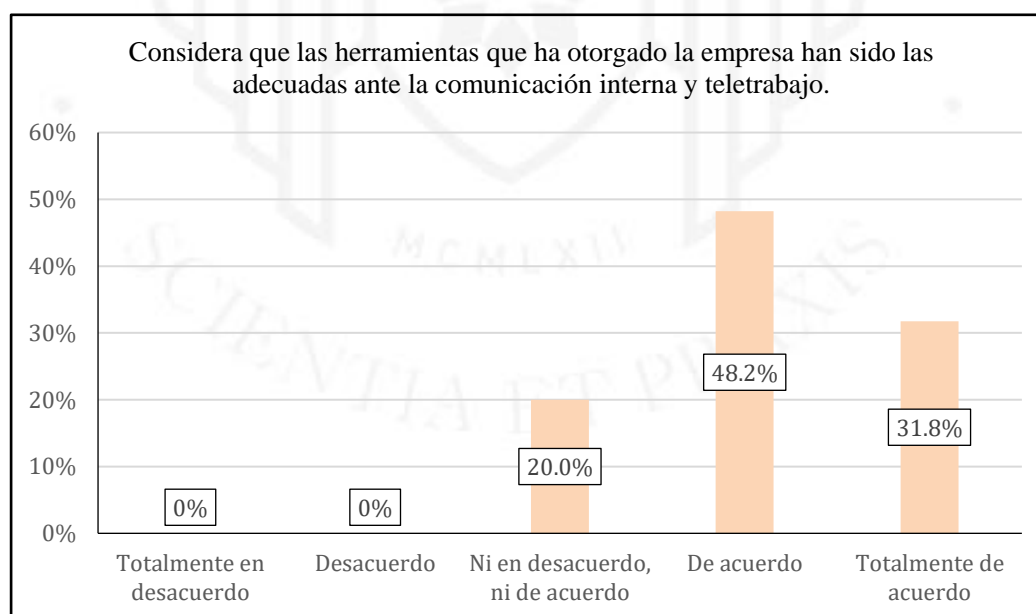
**Tabla 5.18**

*Resultados sobre la entrega de las herramientas otorgadas por la empresa han sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	17	20.0%
De acuerdo	41	48.2%
Totalmente de acuerdo	27	31.8%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.18**

*Las herramientas otorgadas por la empresa han sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.18 y figura 5.18, se evidencia como resultado que el 48.2% de los encuestados están de acuerdo, mientras que el 31.8% opinan que están totalmente de acuerdo, y el 20.0% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo sobre si

las herramientas que ha otorgado la empresa han sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo.

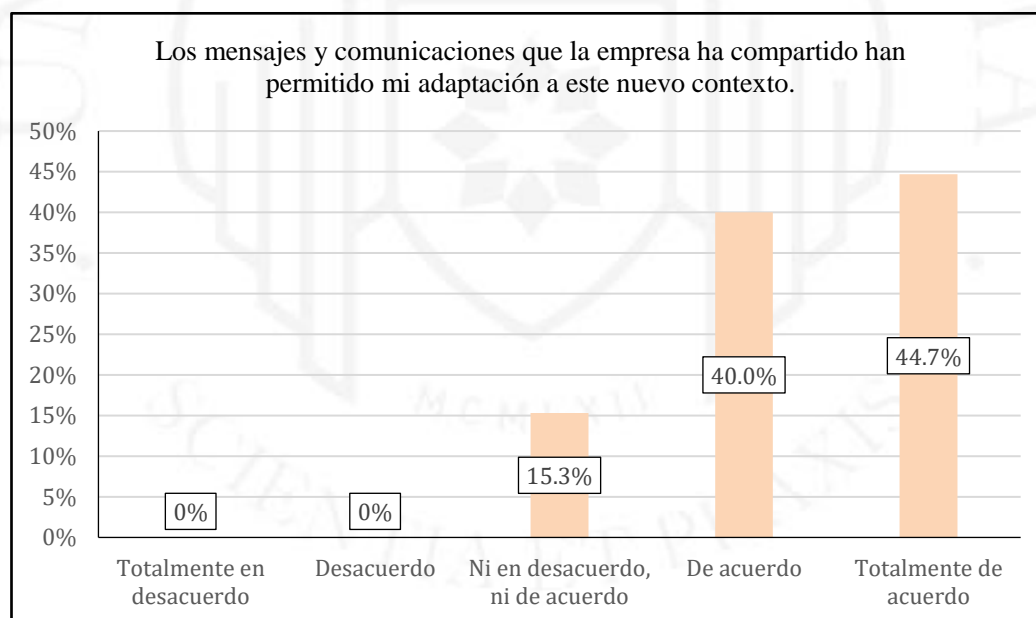
**Tabla 5.19**

*Resultados de los mensajes y comunicaciones que la empresa ha brindado ha permitido la adaptación del personal a este nuevo contexto.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	13	15.3%
De acuerdo	34	40.0%
Totalmente de acuerdo	38	44.7%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.19**

*Los mensajes y comunicaciones que la empresa ha compartido han permitido la adaptación del personal a este nuevo contexto.*



Nota. Elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla 5.19 y figura 5.19, se puede observar como resultado que el 44.7% de los encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que el 40.0% opinan que están de acuerdo, y el 15.3% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo con respecto a si los mensajes y comunicaciones que la empresa ha compartido han permitido la adaptación a este nuevo contexto vivido.

- **Dimensión de los riesgos y oportunidades**

A continuación, en la Tabla 5.20 y 5.21 se muestra la frecuencia y el porcentaje de la dimensión de los riesgos y oportunidades de los trabajadores de la empresa inmobiliaria. Asimismo, las Figuras 5.20 y 5.21 muestran en forma de gráfico el porcentaje de las preguntas de esta dimensión.

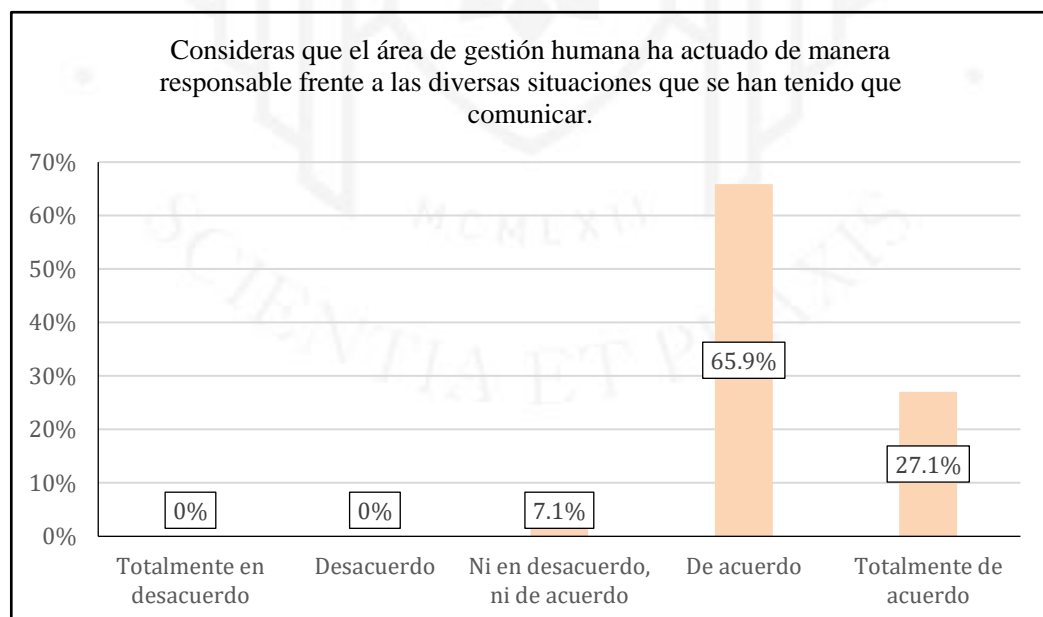
**Tabla 5.20**

*Resultados sobre la actuación responsable del área de gestión humana frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	6	7.1%
De acuerdo	56	65.9%
Totalmente de acuerdo	23	27.1%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.20**

*El área de gestión humana ha actuado de manera responsable frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 5.20 y figura 5.20, podemos observar que el 65.9% de los encuestados respondieron que están de acuerdo, mientras que el 27.1%

opinan que están totalmente de acuerdo, y un 7.1% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, con respecto a que el área de gestión humana ha actuado de manera responsable frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar en la organización.

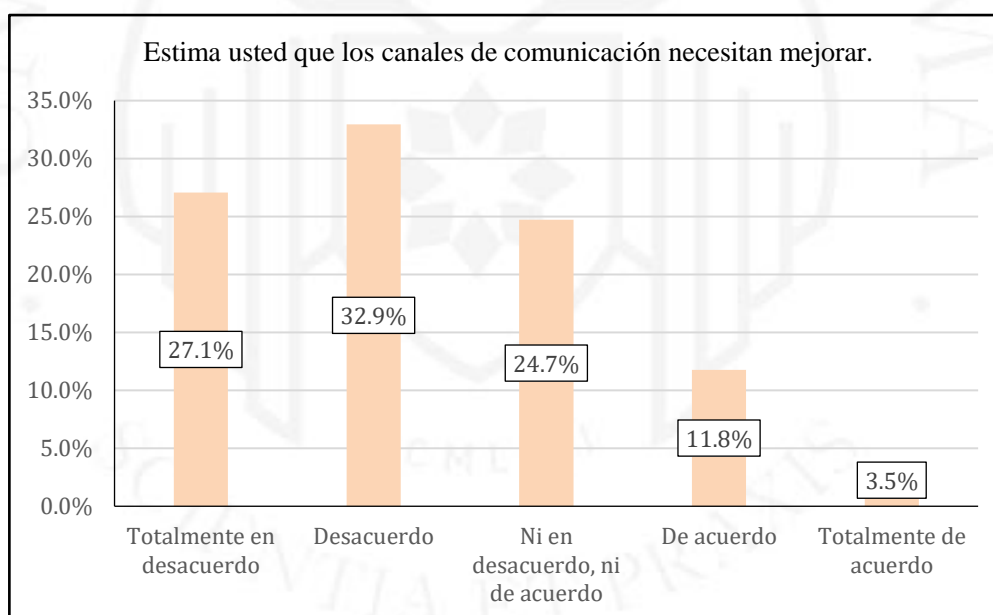
**Tabla 5.21**

*Resultados sobre si los canales de comunicación necesitan mejorar dentro de la empresa inmobiliaria.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	23	27.1%
Desacuerdo	28	32.9%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	21	24.7%
De acuerdo	10	11.8%
Totalmente de acuerdo	3	3.5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 5.21**

*Los canales de comunicación necesitan mejorar dentro de la empresa inmobiliaria.*



*Nota. Elaboración propia*

**Interpretación:** En la tabla 5.21 y figura 5.21, se evidencia que el 32,9% de los encuestados respondieron que están en desacuerdo, el 27,1% opina que están totalmente en desacuerdo, el 24,7% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, mientras que el 11,8% de acuerdo y un 3,5% totalmente de acuerdo, con respecto al ítem presentado: se estima que los canales de comunicación necesitan mejorar.

## 5.2 Discusión

De acuerdo con los resultados de la presente investigación, se determinó lo siguiente:

Para el presente trabajo se tuvo como objetivo principal determinar la comunicación de la organización inmobiliaria con sus colaboradores en tiempos del COVID-19, en la ciudad de Lima, en el año 2020. Para la búsqueda de dichos resultados se consideró diferentes bases teóricas que ayudan a probar la viabilidad entre las variables planteadas. Al contar con una muestra de 85 encuestados se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova y los resultados que se obtuvieron fueron los valores de significancia de 0.045, 0.010 y 0.000 y al ser estos menores a 5% de desestima la normalidad entre las variables en estudio, ya que la prueba indica que si  $\text{Sig.} < 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, la hipótesis nula de la investigación es rechazada, por ende, el objetivo principal queda demostrado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se acepta la hipótesis de investigación y se afirma que la comunicación en la organización fue adecuada y aceptable para los colaboradores de la compañía inmobiliaria.

Por ello se realizó una investigación exploratoria cualitativa basada en encuestas hacia los colaboradores de la organización, con el fin de conocer su satisfacción con respecto a la comunicación que tiene la compañía hacia ellos.

Según Túñez (2014) en su libro “Comunicación corporativa: claves y escenarios”, estableció como objetivo principal analizar las nuevas necesidades que afectan a la comunicación corporativa y la mejor manera de resolverlas, así mismo se menciona algunos otros objetivos principales de la comunicación, en relación con la estrategia empresarial, como los siguientes: Apoyar la gestión empresarial, reforzar las relaciones institucionales, detectar oportunidades – amenazas, y garantizar la gestión de situaciones de crisis. En el contenido de este libro menciona las diferentes claves, escenarios y elementos de interés que comprende la comunicación corporativa en el contexto actual.

De acuerdo al estudio hecho por Tafur (2019), en la tesis “Comunicación interna y la imagen organizacional de Xtreme Perú, Chorrillos 2019, establecieron como objetivo formular nuevas propuestas y lineamientos para la gestión de la comunicación interna online aplicables al contexto peruano, a partir del análisis de la gestión realizada por los bancos más representativos del Perú y por la postura planteada por un panel de expertos. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, y un tipo de muestreo

probabilístico, de selección aleatoria simple, pues aspira a examinar el entorno en el que se encuentra la empresa.

En esta tesis se determinó la relación entre la comunicación interna y la imagen organizacional de Xtreme Perú y se concluyó mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.626 que las variables mencionadas tienen una relación positiva considerable.

Como conclusión de dicho trabajo, se obtuvo que la comunicación interna durante el Covid-19 en la organización inmobiliaria fue clara, precisa y transparente con los colaboradores, y a pesar de vivir el reto del *home office*, se supo manejar de la mejor forma y superar muchos de los obstáculos presentados durante el Covid-19.



## CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones:

**Primera:** Se concluye que, de acuerdo a la investigación, la comunicación es un medio que influye de manera positiva en las empresas, siendo esencial para el correcto desenvolvimiento de estas. A su vez propicia la integración de los colaboradores y facilita disponer de soluciones prácticas ante distintas problemáticas, además de ello, da a conocer efectos positivos en la identidad y compromiso incentivando su intervención para la consecución de metas, y construyendo vínculos en todos los niveles de la compañía.

**Segunda:** Con respecto a las variables planteadas en el análisis de la comunicación en la compañía inmobiliaria en tiempos de Covid-19, en definitiva, existe una relación entre comunicación interna y motivación laboral, las cuales son las que conforman el desarrollo eficaz de una organización. La compañía logro identificar dicha relación y conectar estas dos variables esenciales para motivar y mantener a los equipos de trabajo cohesionados y sin afectar la productividad de la inmobiliaria.

**Tercera:** Se concluye que, si se cumple la hipótesis general del presente trabajo de investigación, ya que la pandemia COVID-19 si generó un impacto significativo de la comunicación en la motivación de los colaboradores, durante el trabajo *home office*. Esto quiere decir que la comunicación interna y motivación es medianamente adecuada en tiempo de Covid-19.

**Cuarta:** Se concluye que la variable gestión de la comunicación de crisis, acepta la hipótesis H1 (hipótesis alterna) y rechaza el Ho (hipótesis nula) con un Sig. de 0.010. Esto quiere decir que la gestión que la organización aplicó durante la crisis vivida fue la mejor para el desarrollo de la compañía.

**Quinta:** De acuerdo con los resultados que se obtuvo de las encuestas, los cuales están expuestos en las conclusiones anteriores, se puede decir que las variables definidas para el estudio de la investigación son altamente percibidas por los colaboradores de la organización a través de las diversas formas de comunicación que aplica la empresa inmobiliaria como los mensajes, actividades dentro de la compañía y las herramientas que usa.

## RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

**Primera:** Creemos necesario que las compañías deben brindar a sus colaboradores diversos programas que se adapten al perfil y necesidad de estos, de este modo pueden desarrollar nuevas habilidades y competencias para poder llevar a cabo nuevos proyectos, lo cual hará sentir una mayor plenitud personal e impulsará al empleado y potenciará su desarrollo de liderazgo para un futuro. De esta manera el personal rendirá mejor, serán más productivos y lograrán sus objetivos personales y profesionales.

**Segunda:** Se recomienda que la empresa inmobiliaria revise el plan de comunicación en cuanto a la información enviada por los diferentes canales hacia los colaboradores. Ello debido a que se percibió en un considerable porcentaje de encuestados la sobrecarga de información brindada de manera masiva por diferentes medios. Por ello se propone continuar con los múltiples canales digitales teniendo presente que cada anuncio tiene su canal según el objetivo, destinatario y momento indicado. De tal manera se les sugiere recibir un boletín de noticias diarias en el cual se agrupen las medidas y novedades esenciales para los trabajadores, de igual manera estas disposiciones también estarán disponibles en un apartado específico en la intranet como base de datos ante cualquier consulta de los colaboradores.

**Tercera:** Se recomienda a la organización seguir conservando una comunicación virtual permanente, para así determinar prioridades e intercambiar información siendo claros y transparentes, debido a las circunstancias que se viven en esta época, las cuales han provocado incertidumbre en los empleados. El estado de la pandemia ha ocasionado que un porcentaje notable esté de acuerdo de que los desafíos vividos por la crisis impiden el avance de los objetivos planteados por la compañía. Por esta razón es fundamental crear un clima de trabajo positivo y proactivo, el cual se puede alcanzar enviando mensajes concisos y precisos que eliminen la inquietud en el instante, siendo este un desafío para una compañía que labora de manera virtual.

**Cuarto:** Se recomienda continuar y seguir reforzando el plan de comunicación para así mantener motivados a los empleados a través de una sólida identidad corporativa. Por esta razón, se propone medir la efectividad de las estrategias planteadas por medio de un diagnóstico de comunicación interna que genere una medición confiable de metas cumplidas y de errores. Para poder realizar la medición pueden emplear encuestas, las cuales serán totalmente anónimas, lo que proporciona obtener resultados reales. Adicional a ello, pueden utilizar la evaluación de desempeño 360° cada seis meses con el objetivo de obtener un seguimiento más profundo, lo cual facilitará a tomar las decisiones apropiadas para un mejor desempeño laboral.

**Quinto:** Recomendamos que en esta etapa de pandemia, como empresa deben tener en claro los objetivos, las metas y que éstas sean alcanzables para que así se puedan cumplir. Considerando que la comunicación es clave, el personal deberá saber el rumbo hacia donde se dirige la compañía y los objetivos a alcanzar en cada año. Es necesario que los jefes de cada equipo creen oportunidades de formación continua, proporcionen un equilibrio entre la vida profesional y personal con horarios flexibles, talleres y actividades variadas, así podrán evaluar el estado de la motivación de los miembros de sus equipos.

**Sexto:** Finalmente la comunicación interna ha impactado de manera directa y positiva en la motivación de los colaboradores durante el trabajo virtual en la pandemia, debido a que la empresa implementó programas de salud mental. Se recomienda continuar con dichos programas, ya que algunos empleados presentaron ansiedad y/o estrés laboral. Por consiguiente, mediante los programas implementados, la comunicación interna ha sido un instrumento fundamental que ha influenciado en el colaborador interviniendo directamente mediante la motivación e identificación de estos, lo que produjo un gran desarrollo y originó un elevado nivel de productividad organizacional.

## REFERENCIAS

- Aguado Terrón, J. M. (2004). *Introducción a las Teorías de la información y la Comunicación*. Universidad de Murcia.  
[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Belluomo, R., & M, A. (2020). *Empresas Infoempleo*. Recuperado de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/la-motivacion-del-trabajadortras-el-coronavirus-clave-en-la-nueva-normalidad>
- Bermúdez, C. (2016). La comunicación interna en las organizaciones. *España: ICADE Business School*.
- Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Estudio de Comunicación.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51.  
<http://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>
- Chavez Montenegro, L., & Coronel Requejo, R. (2023). Comunicación Interna y su Influencia en las Empresas. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184.  
<https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Chi, S., Seonghyeon, L., & Du, K. (2021). Internal Communication Effectivenss Model for Construction Companies: A Case Study of the Korean Construction Industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 25(1), 4520-4534.  
<https://doi.org/10.1007/s12205-021-0483-1>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.a ed.). McGraw-Hill.  
<https://ulima.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=eNrjYmDJy89LZWbgsjQ3MDQwszA3s-Rg4C0uzkwymDSztDA1sjTiZJB1zs8tyC8qSczNTM0ryVfIL0pPzMusSkzOzM9LzOFhYE1LzClO5WVgKSkqTeVmkHFzDXH20C3NycxNjE9OLEnMyU-PLzU0tLA0NDYiIA0AS1Ip8A>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Claro, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. (2022, julio-diciembre). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/anr.v21n41a4>

- Culqui, A., & González, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una herramienta de inclusión laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Revista Derecho & Sociedad*, (46), 95-109.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Diez Freijeiro, S. (2011). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. Ediciones de la U.
- Dolores-Atlahua, A., Luna-Cruz, W., & López-Guzmán, E. (2021). Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 65-79. doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844
- Dolores-Atlahua, A., Luna-Cruz, W., & López-Guzmán, E. (2022). Estrategias de motivación laboral como elemento de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 5-21. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.960>
- Gálvez, A., & Tirado, F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: Mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas*, 8(2), 143-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014434008>
- Jaquinet-Espinosa, R., Nogueira-Rivera, D., & Frías-Jiménez, R. (2018). Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39(2), 184-195. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458488008>
- Loaiza Gutiérrez, C.S. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa para una institución pública* (Tesis de Licenciatura, Universidad San Francisco de Quito). Recuperada de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/5812>
- Martín, M. (2007). *La teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw Hill.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 1213-1230.
- Montero, B., Vasconcelos, K., & Arias, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 109-125. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model – a case study of IKEA. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0027>
- Piedra Amaya, M. G. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad*

*privada peruana* (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Universidad Ricardo Palma). Recuperada de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3541>

Real Academia Española. (2022). *Definición de teletrabajo*. Obtenido de <https://dle.rae.es/teletrabajo>

Revuelto-Taboada, L. (2018, septiembre). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>

Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson. [https://ulima.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=eNqFyUsKwjAQANABK\\_jLDRS8gDCpbZOsi-IB3JexxBJIMpLPxtN7BN\\_27aCJHO0KhFF6QHVtpdGoNyBydi-UWiL2Xb-F08jhw6lQcDYWPnNaKLovzY4j-QOs3-SzFdCUVO0ejvfb3xcqneBppkKeV6mKrtBKtP-6R-gUiqK](https://ulima.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=eNqFyUsKwjAQANABK_jLDRS8gDCpbZOsi-IB3JexxBJIMpLPxtN7BN_27aCJHO0KhFF6QHVtpdGoNyBydi-UWiL2Xb-F08jhw6lQcDYWPnNaKLovzY4j-QOs3-SzFdCUVO0ejvfb3xcqneBppkKeV6mKrtBKtP-6R-gUiqK)

Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.

Shannon, C., & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press Urbana. <https://ulima.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=eNrjYmDJy89LZWbgsjQ3MDQwszA3s-Rg4C0uzkwyMDSztDA1sjTiZJB1zs8tyC8qSczNTM0ryVfIL0pPzMusSkzOzM9LzOFhYE1LzCIO5WVgKSkqTeVmkHFzDXH20C3NycxNjE9OLEnMyU-PLzU0tLA0NDYiIA0AS1Ip8A>

Tafur, Klaus. (2019). *Comunicación interna y la imagen organizacional de Xtreme Perú, Chorrillos 2019* (Tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración), Universidad César Vallejo. Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44910/Hidalgo\\_TKR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44910/Hidalgo_TKR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Túnez López, M. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Editorial UOC. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibudlimasp/detail.action?docID=4183903&query=Comunicaci%C3%B3n+interna#>



## **ANEXOS**

# Anexo 1

## Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el impacto de la comunicación en la motivación de los colaboradores del grupo inmobiliario en época de la pandemia COVID 19?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el impacto que existe de la comunicación en la motivación de los colaboradores del grupo inmobiliario en época de la pandemia COVID-19</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe un impacto significativo de la comunicación en la motivación de los colaboradores en época de la pandemia COVID-19.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>VII: Comunicación Organizacional</b></p>	<p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p> <p>Comunicación horizontal</p>	<p>Diseño: En cuanto al diseño no experimental es transversal descriptivo, debido a que este realiza la investigación sin manipular las variables, y los datos de estas se recolectan en un solo momento dado, para después ser analizados.</p> <p>Tipo: Básico</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo correlacional</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>PS1:</b> ¿Cuál es el impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?</p> <p><b>PS2:</b> ¿Cuál es el impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>OE1:</b> Identificar el impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.</p> <p><b>OE2:</b> Determinar el impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>H1:</b> Impacto de la comunicación en los factores motivacionales en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?</p> <p><b>H2:</b> Impacto de la comunicación en los factores higiénicos en los colaboradores del grupo inmobiliario en la época de la pandemia COVID-19?</p>	<p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>VD2: Motivación</b></p>	<p>Motivación Intrínseca</p> <p>Motivación Extrínseca</p>	<p>Población: 109</p> <p>Muestra: 85</p> <p>Instrumento: Cuestionario dirigido a colaboradores del grupo inmobiliario.</p> <p>Entrevista dirigida a coordinadora de comunicación interna, cultura y eventos.</p>

## **Anexo 2**

### *Instrumento de la investigación*

#### **Encuesta - Instrumento para medir la comunicación interna en Inversiones Centenario.**

##### **Presentación**

Estimado(a) trabajador(a),

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado al análisis de la comunicación de la empresa Inversiones Centenario con sus colaboradores en tiempos del Covid-19, en Lima, en el año 2020, cuyos resultados contribuirán a un estudio para una mejora en la empresa. Por favor se solicita responder la encuesta con la mayor sinceridad posible.

Es personal y anónimo.

Agradezco su valioso tiempo.

##### **Instructivo:**

Lea detenidamente el listado de preguntas y marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente encontrará una serie de preguntas con una escala de valoración del 1 al 5, en la que cada valor representa la siguiente definición:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = Desacuerdo
- 3 = Ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de acuerdo

##### **Pregunta General**

¿Con qué género se identifica?

- Femenino
- Masculino
- Otros

COMUNICACIÓN INTERNA					
Política de Comunicación					
PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Centenario ha actuado de manera responsable mediante su política de comunicación ante lo mencionado por el estado a través de la comunicación.					
Considera que los cambios realizados a la política de comunicación por la organización son los más adecuados.					
Plan de Comunicación					
La organización ha utilizado la comunicación interna para la mejora de la productividad.					
Consideras que el plan de comunicación implementado por Inversiones Centenario durante la pandemia, es el más adecuado.					
Comunicación vertical y horizontal					
La forma de comunicación o expresión de jefes a subordinados ha mejorado en tiempos de la pandemia, de manera positiva.					
Existe una comunicación fluida y eficaz entre los colaboradores de las diferentes áreas.					
Comunicación interpersonal					
Considera que los canales de comunicación utilizados como workplace, correo, whatsapp y teams son efectivo y los más adecuados para la comunicación interpersonal.					
Está de acuerdo con los métodos utilizados por parte de la organización, para la comunicación interpersonal entre colaboradores.					
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN					
Definición de crisis					
Cree usted que los desafíos vividos por la crisis impiden el avance con los objetivos planteados por parte de la empresa para el 2020.					
La organización ha dado a conocer de la forma más adecuada y oportuna al personal el rol que deberán desempeñar en caso se presente otra crisis.					
Tipo de crisis					
Centenario utilizó el modelo de negocio lo suficientemente adecuado para afrontar el impacto de la crisis vivida en el 2020.					
El modelo de comunicación implementado para evaluar los posibles riesgos y definir el tipo de crisis vivida es el más adecuado.					
Plan de crisis					
Considera usted efectivo los equipos de gestión de crisis que utilizó la empresa, para la correcta implementación del plan de crisis.					
Su empresa cuenta con un plan de crisis adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones plasmadas por escrito.					
GABINETES DE PRENSA ONLINE					
Comunicación online					
Consideras que has recibido mucha sobreinformación de mensajes durante todo este tiempo.					
Mi área cuenta con un alto nivel de interactividad mediante el uso de canales y herramientas digitales.					
Funciones de la comunicación online					
Considera que las herramientas que ha otorgado la empresa han sido las adecuadas ante la comunicación interna y teletrabajo.					
Los mensajes y comunicaciones que la empresa ha compartido han permitido mi adaptación a este nuevo contexto.					
Riesgos y Oportunidades					
Consideras que el área de gestión humana ha actuado de manera responsable frente a las diversas situaciones que se han tenido que comunicar.					
Estima usted que los canales de comunicación necesitan mejorar.					

## Anexo 3

### Validez- Confiabilidad de los instrumentos

#### Validación 1: Profesora Lizbeth Cuadros Béjar



**UNIVERSIDAD DELIMA**  
Carrera de Administración

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: Lizbeth Guadalupe Cuadros Béjar

Sexo: F (X) M (.....)

Profesión: Ingeniero Industrial

Especialidad Recursos Humanos

Años de Experiencia 20

Centro de trabajo: Universidad de Lima

Cargo que desempeña: Docente en el área de Recursos Humanos

#### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.			X
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.			X
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido		X	

#### II. Comentarios adicionales

Hay frases que deben corregirse para un mejor entendimiento y claridad. Se indicó las observaciones y propuesta de mejoras en el mismo documento.

Firma:

Fecha: 29 /10 / 2020

**Validación 2: Profesora María Isabel Luna Kanematsu**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Datos del Experto Calificado**

Nombres y Apellidos:

María Isabel Luna Kanematsu

Sexo: F (X) M (.....) Profesión: Ingeniero Ind.

Especialidad: Gestión de Recursos Humanos Años de Experiencia: 13 años

Centro de trabajo: EMA PARTNERS INTERNATIONAL - PERÚ

Cargo que desempeña: MANAGING PARTNER

**I. Criterios de validación del instrumento**

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.		X	
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.			X
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido		X	

**II. Comentarios adicionales**

.....  
 .....  
 .....

Firma:

Isabel Luna

## Validación 3:



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de operacionalización de variables
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

Impacto de la Comunicación en la Motivación de los colaboradores durante la pandemia

El proyecto tiene un enfoque: Cuantitativo

Alumno(s) autor(es) de la Tesis:

- Carolina Andrade Ampuero
- Naysha Escobedo Benavides

Asesor(a) de la Tesis:

Elizabeth Raquel Otero Ibáñez

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Datos del Experto Calificado**

**Nombres y Apellidos:** Katherine Andrade Ampuero

**Sexo:** F (X) M ( ) **Profesión:** Administradora de empresas

**Especialidad:** Gestión del talento humano **Años de Experiencia:** 10 años

**Centro de trabajo:** Grupo Luckia – Egasa Perú SAC

**Cargo que desempeña:** HR Business Partner Territorial

- I. Criterios de validación del instrumento Marque con una X donde corresponda.

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

## II. Comentarios adicionales

En caso de que algún criterio sea mejorable, brindar detalles sobre los aspectos a mejorar.

Considero que es un tema muy interesante para realizar una Tesis, sobre todo porque es la primera vez que todos pasamos por el confinamiento que representó

el Covid 19. Para todos los que trabajamos en recursos humanos fue un reto

aprender a comunicarnos usando diversos canales tecnológicos, por lo que buscamos nuevos medios para hacer que esta sea efectiva.

La comunicación interna también era importante para lograr que no se pierda la motivación y para saber que también se podía contar con el apoyo de la empresa.

Quizás pudieron también darle ese enfoque y hacer algunas preguntas respecto a si esta comunicación apoyó o ayudó en no perder la motivación y el enfoque personal.

Firma:



Fecha: 01 de agosto del 2023

SCIENTIA ET PRAAX

## Anexo 4

### Declaración Jurada de Cesión de Derechos de Autor

#### Declaración 1: Naysha Escobedo Benavides



UNIVERSIDAD DE LIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS

#### DECLARACIÓN JURADA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Naysha Escobedo Benavides, identificado con código 20130455 y DNI N° 47305376, estudiante de la carrera de Administración de la Universidad de Lima, dejo expresa constancia de ser coautor del Plan de Trabajo de Investigación / Trabajo de Investigación desarrollado en el periodo académico 2020-1, al que hemos titulado: Análisis de la comunicación de la empresa Inversiones Centenario con sus colaboradores en tiempos del Covid-19, en Lima, en el año 2020.

Asimismo, como integrante del grupo del trabajo de investigación que antecede, **DECLARO** que, de no poder continuar con mi participación en el grupo por alguna causa y a efectos de no perjudicar la integridad de la investigación, **CEDO** de manera gratuita y exclusiva a favor del grupo en su conjunto mis derechos patrimoniales de coautor, privilegiando el resultado de la investigación, que es el objetivo del proceso educativo. Esta cesión se hace sin ningún tipo de reserva ni limitación.

De la misma manera, declaro voluntariamente que, en el supuesto de presentarse alguna controversia sobre los alcances, aplicación o ejecución de la presente declaración jurada, **RENUNCIO** a todo reclamo ante las autoridades académicas de la Universidad de Lima o ante las autoridades administrativas o judiciales de la República del Perú.

Lima, 01 de Julio de 2020.

**CEDENTE**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
Naysha Escobedo Benavides

Código 20130455

**CESIONARIO 1**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
Carolina Ivonne Andrade Ampuero

Código 20092109

**CESIONARIO 2**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
\_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

**CESIONARIO 3**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
\_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

**CESIONARIO 4**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
\_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

**CESIONARIO 5**

Firma \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos  
\_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

## Declaración 2: Carolina Andrade Ampuero

 UNIVERSIDAD DE LIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
ECONÓMICAS UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS

**DECLARACIÓN JURADA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Carolina Fonne Andrade Ampuero, identificado con código 20092109 DNI  
N° 46081376, estudiante de la carrera de Administración  
la  
Universidad de Lima, dejo expresa constancia de ser coautor del Plan de  
Trabajo de Investigación / Trabajo de Investigación desarrollado en  
el periodo académico 2020-1, al que  
hemos titulado: Análisis de la Comunicación de la empresa  
Inversiones Centenario con sus colaboradores en tiempos del Covid-19, en Lima, en el año 2020.

Asimismo, como integrante del grupo del trabajo de investigación que  
antecede, DECLARO que, de no poder continuar con mi participación en el  
grupo por alguna causa y a efectos de no perjudicar la integridad de la  
investigación, CEDO de manera gratuita y exclusiva a favor del grupo en su  
conjunto mis derechos patrimoniales de coautor, privilegiando el  
resultado de la investigación, que es el objetivo del proceso educativo.  
Esta cesión se hace sin ningún tipo de reserva ni limitación.

De la misma manera, declaro voluntariamente que, en el supuesto de  
presentarse alguna controversia sobre los alcances, aplicación o  
ejecución de la presente declaración jurada, RENUNCIO a todo reclamo ante  
las autoridades académicas de la Universidad de Lima o ante las  
autoridades administrativas o judiciales de la República del Perú.

Lima, 01 de Julio de 2020.

<b>CEDENTE</b> Firma <u>[Firma]</u> Nombres y apellidos <u>Carolina Fonne Andrade Ampuero</u> Código <u>20092109</u>	<b>CESIONARIO 1</b> Firma <u>[Firma]</u> Nombres y apellidos <u>NAYSHA ESCOBEDO RENAVIDES</u> Código <u>20130453</u>
<b>CESIONARIO 2</b> Firma _____ Nombres y apellidos _____ Código _____	<b>CESIONARIO 3</b> Firma _____ Nombres y apellidos _____ Código _____
<b>CESIONARIO 4</b> Firma _____ Nombres y apellidos _____ Código _____	<b>CESIONARIO 5</b> Firma _____ Nombres y apellidos _____ Código _____

# Tesis Andrade Escobedo

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repository.unab.edu.co">repository.unab.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://coggle.it">coggle.it</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to University of Westminster Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://slideplayer.es">slideplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.udl.edu.pe">repositorio.udl.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://revistacientifica.uamericana.edu.py">revistacientifica.uamericana.edu.py</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%

10	Submitted to umb Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Universidad EAFIT Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Fundación Universitaria Católica del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
13	"Análisis crítico de la aplicación de un sistema de certificación de la calidad de viviendas", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012 Publicación	<1 %
14	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.seeci.net Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Southern New Hampshire University - Continuing Education Trabajo del estudiante	<1 %
17	omarites.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante	<1 %
19	www.scilit.net Fuente de Internet	<1 %

20	<a href="http://rpsico.mdp.edu.ar">rpsico.mdp.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.doccity.com">www.doccity.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://pt.slideshare.net">pt.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://bibliotecadigital.iue.edu.co">bibliotecadigital.iue.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://valuacioninmobiliaria.wordpress.com">valuacioninmobiliaria.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to UNAPEC Trabajo del estudiante	<1 %
26	<a href="http://empresas.infoempleo.com">empresas.infoempleo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.espam.edu.ec">repositorio.espam.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://fdocuments.es">fdocuments.es</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.redalyc.org">www.redalyc.org</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://bibdigital.epn.edu.ec">bibdigital.epn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

32	<a href="https://repositorio.upeu.edu.pe:8080">repositorio.upeu.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="https://datospdf.com">datospdf.com</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="#">Submitted to usmp</a> Trabajo del estudiante	<1 %
35	<a href="#">Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes</a> Trabajo del estudiante	<1 %
36	<a href="https://593dp.com">593dp.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="https://www.digitaliapublishing.com">www.digitaliapublishing.com</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="https://www.qualtrics.com">www.qualtrics.com</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="#">Submitted to Universidad San Francisco de Quito</a> Trabajo del estudiante	<1 %
40	<a href="https://doi.org">doi.org</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="#">Submitted to Universidad San Marcos</a> Trabajo del estudiante	<1 %
42	<a href="https://go.gale.com">go.gale.com</a> Fuente de Internet	<1 %

43	<a href="http://www.studyblue.com">www.studyblue.com</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://estreseneltrabajador.mx.wordpress.com">estreseneltrabajador.mx.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe">repositorio.ucsp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
47	GREEN ENVIRONMENT S.A.C.. "DAA de la Planta de Fabricación de Productos de Plástico-IGA0012405", R.D. 212-2019-PRODUCE/DVMYPE-I/DGAAMI, 2020 Publicación	<1 %
48	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://produccioncientificaluz.org">produccioncientificaluz.org</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://repositorio.upsc.edu.pe">repositorio.upsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://publicaciones.usanpedro.edu.pe">publicaciones.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

53 repositorio.unphu.edu.do

Fuente de Internet

<1 %

---

54 Submitted to unasam

Trabajo del estudiante

<1 %

---

55 Submitted to unjbg

Trabajo del estudiante

<1 %

---

56 vdocumento.com

Fuente de Internet

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo