



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Baca Iriarte, César Eduardo - Administración y Dirección de Negocios

Rosas Espinoza, Sinaí Betsaida - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Sam Anlas, Carlos Antonio

LIMA - PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Asesor(a)

Sam Anlas, Carlos Antonio

Miembros del jurado

Bedon Lopez, Yaymi

Cerna Hernandez, Jorge Alberto

Joo Nadal, Tatiana Jeanette

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Cesar Eduardo Baca Iriarte Identificado (a) con DNI N° 71222051 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Carlos Antonio Sam Anlas, identificado (a) con DNI N°: 40789757, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1632-7131.





Yo, Sinai Betsaida Rosas Espinoza Identificado (a) con DNI N° 75350145 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Carlos Antonio Sam Anlas, identificado (a) con DNI N°: 40789757, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1632-7131.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:



- a) Somos los autores del documento académico titulado “Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025“
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el trabajo de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 24% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 17, 07, 2025

Firmas de los autores

| Nombres | Apellidos | Dni | Firma | Huella |
|----------------|------------------|------------|--|---|
| Cesar Eduardo | Baca Iriarte | 71222051 |  |  |
| Sinai Betsaida | Rosas Espinoza | 75350145 |  |  |

Firma del asesor

| Nombres | Apellidos | Dni | Firma | Huella |
|----------------|------------------|------------|--|---|
| Carlos Antonio | Sam Anlas | 40789757 |  |  |

DEDICATORIA

A Dios, por su guía constante.

A mis padres, por su amor incondicional y por enseñarme que todo es posible.

A mi querida mascota, que, aunque ya no está, fue luz y compañía en el camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza para culminar esta etapa; a mis padres, por su amor y por acompañarme en todo momento; y a mis profesores, por compartir sus conocimientos, su dedicación y por guiarme a lo largo de este camino.

ÍNDICE TEMÁTICO

| | |
|--|----|
| ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO | 2 |
| DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD | 3 |
| DEDICATORIA | 5 |
| AGRADECIMIENTO | 6 |
| ÍNDICE TEMÁTICO | 7 |
| Índice de tablas | 10 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 11 |
| RESUMEN | 12 |
| ABSTRACT | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| I. Información general | 16 |
| 1.1. Título del proyecto | 16 |
| 1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario | 16 |
| 1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada | 16 |
| 1.4. Localización o alcance de la solución | 16 |
| II. Descripción de la investigación aplicada o innovación | 18 |
| 2.1. Planteamiento del problema | 18 |
| 2.1.1. Problema de investigación | 20 |
| 2.2. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto | 21 |
| 2.2.1. Objetivo general | 21 |
| 2.2.2. Objetivos específicos | 21 |
| 2.3. Justificación | 22 |
| 2.3.1. Justificación teórica | 22 |

| | |
|--|----|
| 2.3.2. Justificación metodológica | 22 |
| 2.3.3. Justificación práctica | 22 |
| 2.4. Metodología del proyecto | 22 |
| 2.4.1. Enfoque de investigación | 22 |
| 2.4.2. Tipo de investigación | 23 |
| 2.4.3. Diseño de investigación | 23 |
| 2.4.4. Población | 23 |
| 2.4.5. Muestreo y muestra | 24 |
| 2.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 24 |
| 2.5. Marco referencial | 27 |
| 2.5.1. Antecedentes de investigación | 27 |
| 2.5.2. Comunicación interna | 30 |
| 2.5.3. Motivación | 35 |
| 2.6. Glosario | 41 |
| III. Resultado de investigación | 43 |
| IV. Plan de mejora | 53 |
| 4.1. Componentes del plan | 53 |
| 4.2. Características del plan de mejora | 54 |
| 4.3. Estimación de los costos | 58 |
| 4.3.1. Propuesta de valor | 59 |
| 4.3.2. Fuentes de ingresos | 59 |
| 4.3.3. Canales de distribución | 59 |
| V. Conclusiones y recomendaciones | 60 |
| 5.1. Conclusiones | 60 |
| 5.1.1 Conclusiones generales | 60 |
| 5.1.2 Conclusiones específicas | 60 |

| | |
|--|----|
| 5.2. Recomendaciones | 61 |
| 5.2.1 Recomendaciones generales | 61 |
| 5.2.1 Recomendaciones específicas | 61 |
| VI. Referencias bibliográficas | 63 |
| VII. Anexos | 70 |
| 7.1. Informe turnitin | 70 |
| 7.6.1. Registro de impacto y resultados | 71 |
| 7.2. Matriz de consistencia | 72 |
| 7.3. Matriz de operacionalización de variables | 74 |
| 7.4. Instrumentos de recolección de datos | 75 |
| 7.5. Validación de expertos | 79 |
| 7.6. Otros que se consideren pertinentes | 86 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 3 Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación descendente | 43 |
| Tabla 4 Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación ascendente | 44 |
| Tabla 5 Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal | 45 |
| Tabla 6 Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación transversal | 46 |
| Tabla 7 Hallazgos descriptivos de la variable comunicación interna | 47 |
| Tabla 8 Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación intrínseca | 48 |
| Tabla 9 Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación extrínseca | 49 |
| Tabla 10 Hallazgos descriptivos de la variable motivación | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación descendente | 43 |
| Figura 3. Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal | 45 |
| Figura 4. Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación transversal | 46 |
| Figura 5. Hallazgos descriptivos de la variable comunicación interna | 47 |
| Figura 6. Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación intrínseca | 48 |
| Figura 7. Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación extrínseca | 49 |
| Figura 8. Hallazgos descriptivos de la variable motivación | 50 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer mejoras en los procesos de comunicación interna para fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño no experimental, descriptivo y propositivo. Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de colaboradores con el fin de identificar las principales debilidades comunicacionales dentro de la organización. Los resultados obtenidos mostraron que los procesos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal presentan limitaciones que afectan directamente el clima laboral y la motivación del equipo. A partir de este diagnóstico, se elaboró un plan de mejora orientado a fortalecer dichos procesos, impulsar la participación activa del personal, mejorar el flujo de información entre niveles jerárquicos y promover una cultura organizacional más integrada y motivadora. Se concluyó que la implementación de las estrategias propuestas contribuirá a mejorar la motivación del personal, optimizando así el desempeño organizacional y fortaleciendo el compromiso de los colaboradores.

Palabras clave: comunicación interna, motivación laboral, clima organizacional, mejora continua, cultura organizacional.

ABSTRACT

This research aims to propose improvements in internal communication processes to strengthen staff motivation at Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. The study follows a quantitative approach, applied type, and a non-experimental, descriptive, and propositional design. A structured questionnaire was administered to a sample of employees to identify the main communication shortcomings within the organization. The results show that downward, upward, horizontal, and transversal communication processes present limitations that directly impact the work environment and employee motivation. Based on this diagnosis, an improvement plan was developed to enhance communication flows, encourage active staff participation, improve interactions between hierarchical levels, and promote a more integrated and motivating organizational culture. It is concluded that the implementation of the proposed strategies will contribute to improving employee motivation, thereby optimizing organizational performance and strengthening staff commitment.

Keywords: internal communication, work motivation, organizational climate, continuous improvement, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral incide directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo un factor clave para el rendimiento del personal. Esta motivación está influenciada por diversas variables, entre las cuales la comunicación interna se ha consolidado como un pilar fundamental. Una comunicación interna clara, oportuna y efectiva permite reducir malentendidos, alinear los equipos de trabajo y fortalecer un clima organizacional favorable, lo cual repercute positivamente en la satisfacción y desempeño del personal.

Sin embargo, lograr una comunicación interna eficiente no es una tarea sencilla, ya que implica considerar las características individuales de los colaboradores, el entorno institucional y las dinámicas del contexto externo. Esta situación es evidente en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., empresa dedicada a la logística, almacenamiento y distribución, donde se requiere fortalecer los procesos de comunicación para consolidar equipos motivados y comprometidos.

En respuesta a esta necesidad, el presente estudio tiene como finalidad proponer un plan de comunicación interna que permita fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. Para ello, se aplicó una encuesta a los 33 colaboradores de la empresa, con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral.

La investigación está estructurada en seis capítulos. El primer capítulo, “Introducción”, presenta el contexto general del estudio. El segundo, “Descripción de la investigación aplicada o innovación”, aborda el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la metodología. El tercer capítulo, “Resultados de investigación”, muestra los hallazgos obtenidos a partir del análisis descriptivo de las encuestas. El cuarto capítulo, “Plan de mejora”, presenta la propuesta desarrollada en base al diagnóstico. El quinto capítulo contiene las “Conclusiones y

recomendaciones” y, finalmente, el sexto capítulo presenta las “Referencias bibliográficas” utilizadas a lo largo del trabajo.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto

Propuesta de implementación de un plan de comunicación interna para la mejora de la motivación en la Empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Gestión empresarial y desarrollo organizacional se entienden como el conjunto de iniciativas estratégicas y coordinadas que persiguen optimizar el funcionamiento global de la organización, fortaleciendo tanto su estructura interna como sus procesos administrativos. Esta área tiene como propósito mejorar el rendimiento institucional a través de un uso eficiente de los recursos, fomentar una cultura organizacional positiva y promover cambios que favorezcan la innovación, la capacidad de adaptación y el cumplimiento de objetivos sostenibles a largo plazo.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

La innovación o investigación aplicada se desarrollaría dentro del sector de servicios logísticos y operaciones empresariales, enfocándose particularmente en la gestión de recursos humanos. Esta área comprende la creación e implementación de estrategias orientadas a optimizar la administración del talento, perfeccionar los procesos de selección, formación y retención de personal, y fortalecer tanto el clima organizacional como la productividad. En un entorno logístico, donde la eficiencia y la coordinación resultan esenciales, introducir mejoras en la gestión del capital humano se convierte en un factor decisivo para ofrecer un servicio ágil, competitivo y acorde con los estándares de calidad del mercado.

1.4. Localización o alcance de la solución

La solución se aplicará en la ciudad de Lima, Perú, específicamente en la Empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C Este trabajo está dirigido principalmente a los colaboradores

de Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., especialmente a quienes desempeñan funciones operativas y administrativas en las áreas de almacén, soporte logístico y distribución. El objetivo es abordar las necesidades detectadas, como la carencia de canales efectivos de comunicación interna, la escasa retroalimentación sobre el desempeño y la baja participación en los procesos organizacionales. La propuesta consiste en implementar un plan de comunicación interna que permita optimizar el flujo de información, promover un entorno laboral más colaborativo y reforzar la motivación del equipo, favoreciendo así un mayor compromiso y una mejora en la eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización.

II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

2.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, a pesar del desarrollo revolucionario de la civilización humana y de la notable incidencia de la tecnología, que ha cambiado todas las experiencias humanas previas y la matriz de la propia especie humana, los empleados siguen siendo el recurso clave para lograr los objetivos de la organización, configurándose como un factor de ventaja competitiva debido a que con sus diferentes conocimientos, habilidades, preferencias, intereses, necesidades y deseos específicos brindan personalidad a toda la estructura. De esta manera, se demuestra que los empleados motivados conducen a la organización hacia los objetivos deseados, actuando como un eje de influencia individual que direcciona el funcionamiento colectivo (Petković y Rapajić, 2021).

Sin embargo, alcanzar la motivación laboral no es una tarea sencilla y es una condición afectada por múltiples factores, siendo la comunicación uno de los más indagados en la literatura científica. Así, se constata que la comunicación dentro de cualquier organización es crucial para su buen funcionamiento, demostrándose que si es ineficaz puede provocar malentendidos, falta de información, menor rendimiento y mayor rotación de empleados (Widhya et al., 2023).

La razón de lo anterior es que, a través de la comunicación, los gerentes logran establecer y mantener interacciones entre empleados para realizar las tareas diarias; además, es la forma más importante de almacenamiento de información, el cual es un recurso valioso dentro de toda organización, debe transferirse rápidamente en cualquier momento y permite la vinculación de las instituciones con su entorno externo; por lo cual es necesaria su coordinación, planificación, organización y control mediante un sistema eficaz (Eubiri y Ayewumi, 2022).

En este sentido, debe reconocerse que la gestión de la comunicación interna resulta en un importante desafío organizacional por varios motivos; en primer lugar, atiende a un problema que se desarrolla entre individuos, por lo que depende de cada perspectiva, temperamento, valores, habilidades, entre otros factores humanos y, por otro lado, comprende una amplia

variedad de formas, agrupadas entre lo escrito (notas, informes, formularios, tableros de anuncios, manuales, entre otras), oral (entrevistas, consultas, reuniones formales e informales, rumores, entre otras) y telecomunicaciones (teléfonos, intercomunicadores, líneas privadas, faxes, redes sociales, correo electrónico, entre otras), que dificulta un manejo amplio y profundo (Abidovna, 2024). Por esta razón, a nivel mundial, al menos dos de cada tres empresas tienen problemas importantes en el manejo de su comunicación interna (Qin y Men, 2023).

Lo anterior, se traduce en una alta proporción de colaboradores desmotivados debido a debilidades en el manejo de conflictos, estrés, temor por expresar opiniones que contribuyan al logro de los objetivos, manejo restringido de información pública, creación de grupos que promueve el mobbing laboral, aislamiento, agresiones verbales, entre otras condiciones que afectan el clima donde se desenvuelve el talento humano (Irwan, 2024). Específicamente, en el contexto latinoamericano, se aprecia en diferentes estudios que al menos el 62% de las organizaciones confrontan problemas graves de comunicación que afectan la motivación laboral (Saldaña et al., 2023).

A nivel nacional, se aprecia que la mayoría de las empresas no disponen de una estrategia efectiva para garantizar la comunicación asertiva entre sus colaboradores que incide negativamente en sus indicadores de desempeño productivo y es un determinante de las altas cifras de rotación laboral e incumplimiento de metas (Villacorta et al., 2023). Este nivel inapropiado de comunicación interna que describe la realidad del entorno empresarial de país se vincula profundamente con el bajo estado anímico y emocional de los trabajadores que se expresan en distintas encuestas de medición de las condiciones laborales y que requieren del planteamiento de estrategias enfocadas en mejorar estos niveles de motivación, lo cual conduciría a una mejor perspectiva de fuerza, dirección, intensidad y persistencia dentro de las organizaciones (Panduro y Casas, 2022).

A nivel local, un estudio realizado en PYMES de Lima demuestra que la motivación laboral de los colaboradores se ve afectada por aspectos relativos a la comunicación interna como

participación (52.5%), apoyo al compañero (55.3%) y retroalimentación (59.6%), lo que genera la necesidad de mejorar la forma en que se comunican las tareas (Quispe et al., 2023). Otra investigación refleja que la motivación en distintas empresas limeña es baja en casi el 45% de la población analizada, incidiendo negativamente en un 51.6% en su desempeño laboral (Dávila y Agüero, 2021).

Esta situación también se presenta en la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., en donde para el desarrollo de las actividades de logística, almacenamiento y distribución que presta a otras empresas debería disponer de un nivel de comunicación acorde para garantizar la coordinación de las actividades, el acoplamiento de los distintos y multidisciplinarios equipos de trabajo y la transmisión de información requerida en cada etapa; sin embargo, la realidad contrasta con esto y, en cambio, se aprecia un distanciamiento entre los niveles directivos y el personal; poca asertividad en la comunicación entre los colaboradores e irrespeto a través del uso de un lenguaje inapropiado. Esta situación conlleva a que el personal se sienta desmotivado, al no lograr la conformación de la colaboración y cooperación necesaria para el desarrollo de sus objetivos e incide en sus condiciones afectivas y socioemocionales, lo cual en muchos casos culmina con su renuncia o con un bajo desempeño laboral.

2.1.1. Problema de investigación

2.1.1.1. Problema general

¿Cómo se pueden mejorar los procesos de comunicación interna para fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?

2.1.1.2. Problemas específicos

¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la comunicación descendente y así elevar la motivación de los colaboradores en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?

¿Qué estrategias permiten optimizar la comunicación ascendente para fomentar una mayor participación y compromiso del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?

¿Cómo se pueden fortalecer los canales de comunicación horizontal para mejorar la colaboración y el ambiente laboral en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?

¿Qué mecanismos de comunicación transversal podrían implementarse para promover una cultura organizacional más integrada y motivadora en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?

2.2. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

2.2.1. Objetivo general

Proponer mejoras en los procesos de comunicación interna para fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

2.2.2. Objetivos específicos

Proponer acciones de mejora en la comunicación descendente que contribuyan a incrementar la motivación de los colaboradores en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Diseñar estrategias para optimizar la comunicación ascendente y favorecer una mayor participación y motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Mejorar los canales y dinámicas de comunicación horizontal para fortalecer el trabajo en equipo y el clima laboral en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Plantear mecanismos de comunicación transversal efectivos que promuevan una cultura organizacional integrada y motivadora en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

2.3. Justificación

2.3.1. Justificación teórica

Los cambios tecnológicos recientes y el mayor uso de dispositivos digitales en el contexto empresarial han trastocado las formas de comunicación dentro de las organizaciones, obligando a la implementación de estrategias que introduzcan mejoras en la comunicación vertical, horizontal y transversal; así como, por escrito, verbal y a través de medios electrónicos. En este sentido, esta investigación tuvo un aporte teórico relevante, al lograr identificar los nuevos requerimientos en materia de comunicación organizacional con la finalidad de alcanzar niveles de motivación óptimos para el desempeño productivo, siendo un tema que requiere seguir profundizando debido a la velocidad de los cambios señalados.

2.3.2. Justificación metodológica

Desde lo metodológico, el presente estudio propuso la aplicación de cuestionarios estandarizados para la medición de ambas variables que podrán ser replicados en próximas indagaciones. Además, los resultados alcanzados del plan de comunicación interna podrán ser adaptados a las condiciones de otras empresas con debilidades similares.

2.3.3. Justificación práctica

En lo práctico, el estudio buscó mejorar las condiciones de las interacciones personales entre los colaboradores de la empresa seleccionada, con la finalidad de lograr mayor asertividad en el trato y en la transmisión de información que incidirá en la obtención de un mejor desempeño individual y colectivo, a través de una mayor motivación, que es un factor que trasciende las condiciones de la empresa y también afecta el estado afectivo, emocional y físico de los empleados, generando distintas patologías ocupacionales.

2.4. Metodología del proyecto

2.4.1. Enfoque de investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, dado que se fundamentó en la recopilación y análisis de datos numéricos con el propósito de evaluar el impacto de la aplicación

de un plan de comunicación interna en la motivación del personal de la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. A través de este enfoque, fue posible examinar de manera objetiva la relación entre las variables involucradas (Pereyra, 2022).

2.4.2. Tipo de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo aplicada, ya que tuvo como finalidad resolver una problemática organizacional específica mediante la formulación de un plan de comunicación interna orientado a mejorar la motivación laboral. Según Arias y Covinos (2021), la investigación aplicada parte de un conocimiento previo para desarrollar soluciones prácticas en contextos reales.

Asimismo, el estudio se enmarca en un nivel descriptivo y propositivo, pues permitió diagnosticar la situación actual de la comunicación interna y la motivación del personal utilizando técnicas cuantitativas, y con base en dicho diagnóstico, diseñar una propuesta de mejora adaptada al contexto organizacional (Hernández & Mendoza, 2022).

2.4.3. Diseño de investigación

El diseño metodológico correspondió a un no experimental, porque el investigador se limitó a observar sin intervenir, ya que no modificó de forma intencional las variables independientes ni distribuyó a los participantes de manera aleatoria en grupos de tratamiento o control. En su lugar, analizó los fenómenos tal como se presentan en su entorno original (Pereyra, 2022).

2.4.4. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por los 33 colaboradores que integran la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., incluyendo tanto al personal operativo como al administrativo. Se consideraron los siguientes criterios de selección:

Criterios de inclusión:

Pertenecer a la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. en cualquier área operativa o administrativa.

Tener una antigüedad mínima de seis meses en la empresa, garantizando que han estado expuestos a las dinámicas de comunicación interna previas a la intervención.

Estar desempeñando funciones activas en el momento del estudio.

Aceptar voluntariamente participar en la investigación, firmando un consentimiento informado que garantice su disposición y conocimiento del estudio.

Criterios de exclusión:

Trabajadores con licencia prolongada o en periodo de vacaciones durante el tiempo en que se realice la intervención y recolección de datos.

Colaboradores que se encuentren en proceso de desvinculación laboral, ya que su motivación podría estar influenciada por factores ajenos a la comunicación interna.

2.4.5. Muestreo y muestra

Dado que la cantidad de individuos en la población es reducida, se ha optado por un muestreo censal, lo que implica que el estudio abarcó la totalidad de los 33 colaboradores. Esta estrategia garantizó que los resultados reflejaran con precisión la realidad organizacional y ofrecer conclusiones representativas sobre la influencia del plan de comunicación interna en la motivación del personal.

2.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos en la presente investigación, se seleccionaron técnicas e instrumentos de recolección adecuados a la naturaleza del estudio. Esto permitió recoger información relevante sobre la comunicación interna y la motivación de los colaboradores de la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C.

En este estudio, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, debido a su capacidad para recopilar información de manera estructurada y eficiente. Esta técnica es

ampliamente utilizada en investigaciones de tipo cuantitativo, ya que permite medir la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral. La encuesta fue aplicada previamente a la implementación del plan de comunicación interna, con el propósito de establecer un diagnóstico inicial que permita, posteriormente, comparar los resultados y evaluar la efectividad de la propuesta.

Se emplearon dos cuestionarios validados como instrumentos principales. El cuestionario de comunicación organizacional interna está diseñado para evaluar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación dentro de una organización. Su propósito es medir el flujo de información en distintos niveles jerárquicos, la interacción entre los empleados y la claridad con la que se transmiten los mensajes organizacionales. Este instrumento consta de 31 ítems, organizados en cuatro dimensiones clave: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación transversal. Utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, donde los participantes indican la frecuencia con la que experimentan distintas situaciones de comunicación dentro de su entorno laboral (Díaz y Lagos, 2022; Gonzales, 2018).

A continuación, se muestra la ficha técnica del instrumento:

Tabla 1

Ficha técnica del cuestionario de comunicación organizacional interna

Ficha técnica del cuestionario

Autor: Nicole Jennifer Gonzales Mego (2018)

Tiempo de Aplicación: 10 a 20 minutos

Número de Ítems: 31

Tipo de Escala: Escala tipo Likert

Indicadores Evaluados: Comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación transversal

Objetivo del Instrumento: Evaluar el nivel de comunicación organizacional interna en sus diferentes dimensiones dentro de un entorno laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Gonzales (2018).

Por su parte, el cuestionario de motivación laboral está enfocado en medir el nivel de motivación de los empleados antes y después de la implementación del plan de comunicación interna. Este instrumento contempla indicadores de motivación intrínseca y extrínseca y se compone de 25 ítems con respuestas en una escala tipo Likert, donde las opciones van desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo" (Perea, 2017).

A continuación, se muestra la ficha técnica del instrumento:

Tabla 2

Ficha técnica del cuestionario de motivación laboral

Ficha técnica del cuestionario

Autor: Cécica Ivonne Perea Solórzano (2017)

Tiempo de Aplicación: 10 minutos

Número de Ítems: 25

Tipo de Escala: Escala tipo Likert

Indicadores Evaluados: Motivación intrínseca y extrínseca

Objetivo del Instrumento: Describir el nivel de motivación de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia con base en Perea (2017).

El cuestionario de comunicación organizacional interna fue previamente validado por especialistas en el área y ha sido utilizado en investigaciones similares, lo que garantiza que mide de manera adecuada los aspectos relacionados con la comunicación dentro de las organizaciones. Este instrumento es aplicable a diversos entornos laborales y ha demostrado ser

útil para identificar problemas comunicativos y proponer estrategias de mejora (Díaz y Lagos, 2022; Gonzales, 2018). Por su parte, el cuestionario de motivación laboral fue revisado por expertos en gestión del talento humano, asegurando que los ítems incluidos correspondan a las dimensiones clave de la motivación. También ha sido aplicado en otros estudios, lo que respalda su utilidad para describir el nivel de motivación de los trabajadores en diferentes contextos (Perea, 2017).

2.5. Marco referencial

2.5.1. Antecedentes de investigación

2.5.1.1. Antecedentes nacionales

Tello (2024) presentó un estudio con el objetivo de relacionar la comunicación organizacional y el compromiso del personal administrativo en una universidad en Andahuaylas. La metodología consistió en un estudio cuantitativo, sin experimentación – transversal y correlacional, donde la población y muestra se compuso por 134 colaboradores (muestra censal), aplicando la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala de Likert. Los resultados revelan que la comunicación en la entidad es casi siempre óptima (38.1%), al igual que el compromiso corporativo (27.6%)

Rodríguez (2022) En la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, Rodríguez examinó cómo influye la comunicación efectiva en la motivación de los trabajadores. Su investigación permitió reconocer que el fortalecimiento de los canales comunicacionales genera un impacto positivo en la disposición y el compromiso del personal, lo que resalta la necesidad de plantear estrategias de mejora en este ámbito.

Huablocho y Paredes (2022) presentaron un estudio con el objetivo de relacionar la comunicación asertiva y motivación intrínseca en una institución educativa de Carabayllo. La metodología consistió en un estudio cuantitativo, básico, sin experimentación – transversal y correlacional, donde la población y muestra se compuso por 21 colaboradores (muestra censal),

aplicando la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala de Likert. Los resultados revelan que la comunicación en la entidad se ubicó en el nivel óptimo (69.0%) y la motivación intrínseca en la categoría regular (71.4%).

Rujel (2021) realizó un estudio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca enfocado en la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral. Concluyó que una comunicación fluida, especialmente en sus dimensiones descendente, ascendente y horizontal, favorece el bienestar del personal y contribuye a un entorno laboral más satisfactorio. Este antecedente refuerza la importancia de gestionar adecuadamente los flujos de información dentro de las organizaciones.

Morales y Triveños (2021) presentaron un estudio con el objetivo de relacionar la comunicación interna y motivación laboral en una empresa procesadora de sal en Cusco. La metodología consistió en un estudio cuantitativo, básico, sin experimentación – transversal y correlacional, donde la población y muestra se compuso por 80 colaboradores (muestra censal), aplicando la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala de Likert. Los resultados revelan que la comunicación en la entidad se ubicó en el nivel deficiente (68.8%) y la motivación laboral en la categoría baja (52.5%).

2.5.1.2. Antecedentes internacionales

Fariza et al. (2024) presentaron un estudio con el objetivo de determinar la relación de la comunicación organizacional con la motivación y efectividad de los empleados de una empresa aeroportuaria en Indonesia. Concluyeron que una comunicación interpersonal adecuada promueve un ambiente laboral positivo, favorece la empatía, la actitud colaborativa y la igualdad entre empleados. Esto contribuye a fortalecer tanto la motivación como la eficacia del trabajo, aspectos clave en entornos operativos.

Ufuophi y Ayewumi (2022) Estos investigadores analizaron cómo influye la comunicación interna en la motivación de los trabajadores en organizaciones de radiodifusión. Encontraron que una cultura comunicacional sólida impulsa el aprendizaje organizacional, el compromiso y la

satisfacción laboral. Este antecedente reafirma el papel estratégico de la comunicación como fuente de motivación y desarrollo del talento humano.

Dhone y Sarkowo (2022) En un estudio realizado en empresas del sector privado, los autores identificaron que una comunicación interpersonal adecuada facilita el rendimiento y mejora la motivación del personal. Los resultados revelaron que la participación activa, la apertura y el respeto en la comunicación generan un entorno laboral más positivo, lo que apoya la implementación de estrategias de mejora comunicacional.

Delgado y Lubbers (2021) Exploraron la relación entre la comunicación interna y la motivación en empresas estadounidenses. Su investigación concluyó que, cuando los colaboradores perciben claridad, oportunidad y confianza en los canales de comunicación, su motivación intrínseca tiende a elevarse, impactando de forma positiva en su desempeño. Este antecedente respalda la necesidad de desarrollar una comunicación organizacional más cercana y estratégica.

García y Conforme (2021) presentaron un estudio con el objetivo de proponer un plan de comunicación interna enfocado en fortalecer la motivación de los colaboradores de una empresa logística de Guayaquil (Ecuador). La metodología consistió en un estudio cuantitativo, básico, sin experimentación y descriptivo, donde la población y muestra se compuso por 29 colaboradores (muestra censal), aplicando la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala de Likert. Los resultados revelan que el 51.5% de los encuestados señalan que la comunicación interna es efectiva y solo el 39.4% indica que los canales de comunicación son los adecuados; así se propuso un plan basado en el rediseño de la comunicación digital a través de brochures corporativos, cartelera digital y del mapa de sitio de Intranet, pero también se adecuó la forma de comunicación directa con la construcción de la confianza entre los colaboradores, empleándose campañas que promuevan los valores y el feedback. Concluyeron que el plan de comunicaciones debe generar sinergia entre canales tradicionales y digitales de comunicación, facilitando la transmisión de información y toma de decisiones.

2.5.2. Comunicación interna

2.5.2.1. Definición de comunicación interna

Originalmente, los académicos han intentado definir la comunicación interna como un enfoque integrador basado en relaciones que trascienden los límites, lo que implica una distribución constante de información y relacionada con la planificación, la alineación y la medición. Así, una comunicación interna integrada reúne las prácticas de comunicación empresarial, de gestión, corporativa y organizacional (Jakubiec, 2019).

En esencia, se puede afirmar que la comunicación interna es toda comunicación formal e informal que tiene lugar internamente en todos los niveles en la estrategia de comunicación organizacional apropiada para el futuro de la empresa, a través de un plan de comunicación interna que alinea las expectativas de los empleados con las visiones de la empresa, así como la aplicación, la medición y la evaluación (Bharadwaj, 2014).

En referencia a la anterior, se entiende por comunicación interna a aquella que tiene lugar con los empleados dentro de la organización, pero que hoy en día las redes sociales han cambiado, considerando que lo interno y lo externo ya no están claramente identificados. Esto puede llevar a entenderla como la aspiración (que comienza con la visión y continúa con la política y la declaración de misión y, finalmente, con la estrategia) de lograr un análisis y distribución sistemáticos de la información en todos los estratos, coordinados simultáneamente de la manera más eficiente posible (Ali et al., 2021).

También, es posible definir la comunicación interna desde la perspectiva de las partes interesadas, como la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre los involucrados dentro de las organizaciones a través de una serie de dimensiones interrelacionadas, incluidas la comunicación interna con el gerente de línea, la comunicación interna con los pares del equipo, la comunicación interna con los pares del proyecto y la comunicación interna corporativa, siendo la definición apropiada en el contexto de la presente investigación (Verghese, 2015).

2.5.2.2. Características de una comunicación efectiva

Una comunicación efectiva debe ser intencional, orientada a objetivos y coherente con la estrategia delineada por la organización. En términos prácticos, los gerentes necesitan comunicarse con los empleados sobre diversos temas que se relacionan, por ejemplo, con objetivos, estrategias, políticas organizacionales, desempeño, oportunidades de capacitación y desarrollo, lo que se espera que hagan en su trabajo y cualquier cambio propuesto en las condiciones de trabajo. Teniendo en cuenta que los directivos pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, es su responsabilidad garantizar un sistema de comunicación interna de alta calidad y garantizar que la información que llega a los empleados sea relevante, oportuna y se haga de forma regular (Jakubiec, 2019).

Así, para lograr una comunicación efectiva, los directivos deben tener en cuenta las siete C de la comunicación, que sugieren que el mensaje a transmitir debe ser claro, es decir, se deben utilizar palabras apropiadas, exactas y concretas; concisa, que permita destacar el mensaje principal y evitar repetir los mismos temas; concreta, es decir, que el mensaje sea sólido con suficientes hechos y detalles para evitar malas interpretaciones; correcta, que signifique una comunicación sin errores gramaticales. El mensaje también debe ser coherente, es decir, lógico y relevante al tema principal y completo, en el sentido de que debe contener todos los hechos que pretenden los destinatarios, lo que a su vez les ayuda a tomar decisiones a medida que reciben la información necesaria e importante. Por último, la comunicación debe ser cortés, lo que implica que el mensaje debe ser amigable, abierto, honesto, educado y reflexivo (Gomes et al., 2023).

2.5.2.3. Elementos de la comunicación

La eficacia del proceso de comunicación está determinada por sus elementos clave y estos pueden dividirse de la siguiente manera (Jakubiec, 2019):

- Comunicadores (atributos de las personas involucradas). Los comunicadores pueden dividirse en dos categorías principales: líderes y seguidores (Jakubiec, 2019).

- Metas (lo que los comunicadores intentan lograr). Las metas provienen de una descripción general de una organización, en la que el comportamiento de los individuos se moldea y se dirige para lograr objetivos comunes (Jakubiec, 2019).
- Mensajes (comunicación verbal y no verbal). En una organización, los mensajes se envían y reciben en cinco direcciones, entre las propias personas a través del diálogo interno y la evaluación, hacia arriba con aquellos que están por encima en la jerarquía, hacia abajo con aquellos para quienes se tiene responsabilidades de gestión de línea, hacia afuera con proveedores, clientes, entre otros y a través de colegas en otros departamentos. Los determinantes clave de los mensajes efectivos son que deben ser oportunos, claros, comprensibles, precisos, coherentes, tener un contenido apropiado, ser relevantes para los destinatarios y creíbles (Jakubiec, 2019).
- Canal (escrito, cara a cara, mediado). Los términos “canal” y “medio” se usan a menudo indistintamente. A menudo se dice sobre la comunicación que el medio es el mensaje, ya que el canal a través del cual se transmite información sobre la actitud hacia el interlocutor. Los más populares son: cara a cara, videoconferencia, teléfono, mensajería instantánea, correos electrónicos, mensajes de texto, tweets y notas mecanografiadas (Jakubiec, 2019).
- Retroalimentación (cómo se realizan las comunicaciones). La retroalimentación es el medio a través del cual el emisor puede determinar en qué medida los mensajes han sido recibidos con éxito y el impacto que han tenido en los destinatarios. La convergencia hacia la comprensión mutua y el significado compartido en las organizaciones está directamente relacionada con el grado en que se utiliza de manera efectiva la retroalimentación (Jakubiec, 2019).
- Contexto (entorno físico y cultura). Toda comunicación está inserta en un contexto; por lo tanto, los mensajes solo pueden entenderse plenamente si se toma en cuenta la situación en la que ocurren. Hay una variedad de factores contextuales que inciden en las

organizaciones y uno de ellos es el efecto de la globalización, ya que las empresas ahora miran más allá de sus mercados locales (Jakubiec, 2019).

- Efectos (los resultados de la comunicación) (Jakubiec, 2019).

2.5.2.4. Importancia de la comunicación en el contexto organizacional

Se ha observado que los empleados se sienten menos vulnerables y confían más en sus compañeros y superiores cuando perciben que la información que les llega es oportuna, precisa y relevante. Si el ambiente de trabajo es amigable, donde los individuos pueden compartir sus ideas con sus superiores y si su retroalimentación es tomada en cuenta, los empleados están más motivados y se sienten valorados y, de esta manera, la comunicación ayuda a generar lealtad y confianza, lo que a su vez conduce a una mayor satisfacción laboral y una mayor participación y sentido de pertenencia a la organización (Pamula y Zalewska, 2023). Desde otra perspectiva, la comunicación interna también permite la continuidad del proceso de trabajo sin interrupciones, desviaciones, deficiencias, omisiones o retrasos en las actividades organizacionales (Lee et al., 2021).

En este sentido, la mayoría de los problemas que existen en los lugares de trabajo están directamente relacionados con la falta de una comunicación interna efectiva, lo que a su vez genera malentendidos, malas interpretaciones, falta de información, disminución del rendimiento e incluso puede causar conflictos entre directivos y empleados (Pološki et al., 2023). Por estas razones, la comunicación no puede ser considerada estable o permanente, ya que un problema puede surgir en cualquier momento y se hace imperativo detectar la fuente de los factores que generaron la comunicación ineficaz (Lee et al., 2021).

2.3.2.5. Teorías de la comunicación interna

Dentro de los modelos de comunicación organizacional, destacan tres; en primer lugar, el modelo de Berlo, el cual se enfoca en la comunicación partiendo del elemento de la sociedad como es el ser humano; mientras que las aproximaciones teóricas precedentes planteaban un modelo de comunicación de masas, considerado como determinantes a los medios de

comunicación, diarios, radios y otros, que desde una visión enteramente científica es poco posible, pues las herramientas e instrumentos, no deben ser clasificadas como variables independientes; porque están condicionadas, aún, a la voluntad de las personas (Broca y Ferreira, 2015).

También se cuenta con el modelo que Maletzke, donde se entiende primordialmente la comunicación como el proceso de encuentro entre dos entidades sociales o sujetos con personalidad, el comunicador y el receptor. Aunque los considera como componentes influyentes, sin embargo, no despliega con igual jerarquía los factores sociales y del medio que pueden perturbar fuertemente a la comunicación como motivaciones económicas, política del medio, naturaleza de la organización, contexto social de la comunicación, entre otros (Lazcano, 2015).

Finalmente, se tiene el modelo de Scharmm, quien proporciona un aporte invaluable a la formulación de la propuesta teórica de la comunicación corporativa, al incluir los receptores múltiples y que la organización, no observa el trabajo del comunicador como una tarea al margen, sino dentro de la organización, brindando el concepto de comunicación colectiva. La cual hace ver el proceso que, de una multiplicidad de mensajes, el receptor elige los cuales se le hace más fácil concebir el mensaje; los que más incide en su atención, los que más se vincula con su personalidad y los que mejor respetan el conjunto de normas de grupos y valores de su grupo social (Lazcano, 2015).

2.5.2.6. Dimensiones de la comunicación interna

Las dimensiones de la comunicación interna en una organización comprenden la comunicación descendente (hacia abajo), ascendente (hacia arriba), horizontal (lateral) y transversal (diagonal). La comunicación descendente es aquella que fluye hacia abajo, de un directivo a los colaboradores y se emplea para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los equipos de trabajo. Esta forma de comunicar se usa cuando se desea la asignación de los objetivos a los colaboradores y para proporcionarles descripciones de trabajo, como políticas y procedimientos

organizacionales, problemas que requieren atención o la medición de su rendimiento (Robbins y Coulter, 2005).

Comunicación ascendente es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes, expresando cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general, lo que ayuda a los gerentes a obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborados por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o, incluso, con los representantes de la gerencia de alto nivel (Robbins y Coulter, 2005).

La comunicación horizontal se presenta entre colaboradores ubicados en el mismo nivel organizacional, siendo necesaria para ahorrar tiempo y fomentar la coordinación. Así, los equipos interfuncionales requieren en gran medida de esta forma de interacción, siendo necesaria la actuación de los líderes, directivos o gerentes para evitar conflictos a través de mantener informados sobre las decisiones o las acciones que se han tomado. Por otro lado, la comunicación transversal es la que fluye entre áreas de trabajo y niveles organizacionales; por ejemplo, cuando un analista de un departamento se comunica directamente con un gerente de otra área para atender una problemática (Robbins y Coulter, 2005).

2.5.3. Motivación

2.5.3.1. Definición de motivación

La motivación se relaciona con el esfuerzo que pone una persona para alcanzar una meta y está estrechamente relacionada con la satisfacción y el desempeño laboral del trabajador o empleado (Acquah et al., 2021). Así, puede definirse como la habilidad de dirigir a los empleados para que quieran trabajar con éxito y lograr los deseos de los empleados y los objetivos de la organización (Widarko y Anwarodin, 2022).

Otros la conceptualizan como una fuerza oculta que provoca o anima a comportarse o actuar de una determinada manera, siendo a veces instintiva (influenciada por el instinto) y, a veces, surge de decisiones racionales; de esta manera, la motivación es una condición psicológica resultante de la interacción entre las necesidades de los empleados y los factores externos que afectan el comportamiento de un empleado (Durmuş, 2024).

Bajo esta perspectiva, la motivación es un estado mental y actitud humana que proporciona energía, fomenta la actividad y dirige la conducta hacia la satisfacción de necesidades, explicándose como un impulso que existe en una persona para comportarse para lograr un objetivo específico al tratar de provocar en ella ciertas condiciones para que su conducta se dirija al destino deseado (Widarko y Anwarodin, 2022).

Para otros, la motivación es la fuerza impulsora que realizará una conducta para lograr el objetivo de autosatisfacción y se forma a partir de la actitud de un empleado al enfrentarse a situaciones laborales, expresándose como un deseo en una persona que hace que actúe por una razón para lograr un objetivo (Liao et al., 2022). En definitiva, este estudio toma como concepto de motivación a aquella habilidad para dirigir a los empleados y las organizaciones para que trabajen con éxito de modo que los deseos de los empleados y los objetivos organizacionales puedan lograrse simultáneamente (Widarko y Anwarodin, 2022).

2.5.3.2. Importancia de la motivación en el contexto laboral

La motivación laboral es el proceso que dirige y sostiene el desempeño, en el sentido que alienta a los empleados internamente para ayudarlos a lograr objetivos específicos o tareas asignadas a ellos, siendo además una espiral debido a que la eficacia laboral de los empleados puede inspirarlos a trabajar y generar más motivación laboral y compromiso con su trabajo. Este resultado puede interpretarse como motivación para realizar una actividad por ello, para experimentar placer y satisfacción en la acción (Basalamah y As'ad, 2021).

Además, la motivación laboral puede crearse incentivando a los empleados en forma de dinero que pueden sentirse como personas apoyadas y que tienen su lugar en la organización,

esto se logra a través del apego emocional y la lealtad de los empleados que son los factores más críticos en la motivación laboral. Estos dos factores pueden obligar a las personas a mantenerse organizadas; así que, si una persona tiene una alta motivación, hará el trabajo al máximo y viceversa, pero si una persona no tiene motivación para trabajar, entonces no habrá cosas nuevas que pueda hacer para lograr el objetivo de la empresa (Vo et al., 2022).

Esta motivación es esencial debido a que orienta a que cada empleado trabaje con mayor firmeza y con entusiasmo para lograr una alta productividad laboral; visto así, la motivación laboral es un esfuerzo para animarse a sí mismo a hacer el trabajo y canalizar toda la experiencia que se posee para que se puedan lograr los objetivos de la empresa (Ganta, 2014).

2.5.3.3. Teorías de la motivación laboral

Primeramente, se dispone de la Teoría de la jerarquía de necesidades, la cual es la más antigua y conocida, desarrollada por Abraham Maslow (citado en Durmuş, 2024) en los años 1940 y 1950, quien creía que el hombre es inherentemente bueno y sostenía que los individuos poseen un impulso interior en constante crecimiento que tiene un gran potencial. Así, el sistema de jerarquía de necesidades, ideado por Maslow, es un esquema de uso común para clasificar los motivos humanos. Implica cinco categorías de motivos ordenados con las necesidades de nivel inferior en la parte más baja, que deben satisfacerse primero, antes de que entren en juego las necesidades de nivel superior.

En este sentido, los cinco niveles generales de necesidades se muestran en el siguiente orden jerárquico. a) fisiológicas, incluye hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales; b) seguridad, protección contra daños físicos y emocionales; c) social, afecto, pertenencia, aceptación y amistad; d) autoestima, factores internos como el respeto por uno mismo, la autonomía y los logros y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención y d) autorrealización, impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser; incluye el crecimiento y el logro del propio potencial (Acquah et al., 2021).

Ahora bien, más recientemente, muchos académicos han realizado muchas investigaciones sobre la motivación y de las muchas teorías de la motivación laboral, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg ha sido una de las más influyentes en las últimas décadas. Básicamente, la teoría divide los factores motivadores en dos categorías: factores motivadores que tienen algo que ver con el trabajo en sí y factores de higiene que tienen algo que ver con el contexto circundante (Cruz, 2022).

Por otro lado, el modelo de enriquecimiento laboral de Hackman y Oldham propone que la actividad laboral puede volverse más motivadora al aumentar lo siguiente: variedad de habilidades como la cantidad de habilidades diferentes que requiere el trabajo, identidad con la tarea o el grado en que el trabajo produce algo significativo, significado de la tarea expresado como la importancia del trabajo, autonomía o el grado en que el individuo tiene libertad para decidir cómo realizar el trabajo y retroalimentación que refleja el grado en que el individuo obtiene feedback continuo (Hackman & Oldham, 1980; Ganta, 2014).

Una visión psicológica sugiere que los niveles muy altos de motivación intrínseca están marcados por un interés y una participación tan fuertes en el trabajo y por una correspondencia tan perfecta entre la complejidad de la tarea y el nivel de habilidad, que las personas experimentan algún tipo de flujo psicológico, una sensación de fusión con la actividad que están haciendo. La principal visión psicológica sugiere que la motivación extrínseca funciona en oposición a la motivación intrínseca y se produce cuando los individuos se sienten impulsados por algo externo al trabajo en sí, como las recompensas o incentivos prometidos. En general, estos teóricos sugieren que, cuando se ponen en funcionamiento motivadores extrínsecos fuertes, la motivación intrínseca disminuirá (Liao et al., 2022).

2.5.3.4. Dimensiones de la motivación

La motivación, según la teoría de Herzberg, consta de dos factores, a saber, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Según esta teoría, lo que se entiende por motivación intrínseca son aspectos que fomentan el logro que son internas, lo que significa que se originan

en una persona; mientras tanto, lo que se entiende por motivación extrínseca o de mantenimiento son factores que son de naturaleza externos, lo que significa que se originan desde fuera del yo y que a su vez determinan el comportamiento de una persona en su vida (Maryani et al., 2021).

Según Herzberg, estos dos factores son muy importantes para motivar a los empleados, aunque Herzberg enfatiza la motivación intrínseca para aumentar la motivación de los empleados, pero sin la motivación extrínseca conducirá a la insatisfacción de los empleados, por lo que repercutirá en el comportamiento y el rendimiento de los empleados. Así, los indicadores de motivación intrínseca son (Maryani et al., 2021):

- Logro. El logro o éxito de un empleado se puede ver a partir de los logros que ha alcanzado para que un empleado pueda tener éxito en el desempeño de su trabajo, por lo que el líder debe estudiar a sus subordinados y sus actividades, dándoles oportunidades para que los empleados puedan esforzarse por lograr buenos resultados. Cuando el empleado ha tenido éxito en hacer su trabajo, el líder debe declarar ese éxito (Maryani et al., 2021).
- Reconocimiento. Como continuación de la implementación exitosa, el liderazgo debe proporcionar una declaración de reconocimiento del éxito de los empleados que puede hacerse de varias maneras, como otorgar certificados de reconocimiento o dinero en efectivo (Maryani et al., 2021).
- Trabajo en sí mismo. Los líderes hacen esfuerzos reales y convincentes, para que los subordinados comprendan la importancia del trabajo que realizan y tratan de evitar el aburrimiento en el trabajo de los empleados y asegurarse de que cada empleado esté bien en su trabajo (Maryani et al., 2021).
- Responsabilidad. La responsabilidad puede ser un factor motivador para los subordinados si el líder evita la supervisión estricta o supervisión, es decir, permitiendo que los subordinados trabajen solos siempre que el trabajo lo permita y aplica el principio de participación. El principio de participación aplicado por el liderazgo hace que los

subordinados planifiquen y lleven a cabo completamente su propio trabajo (Maryani et al., 2021).

- Avance. El avance o desarrollo es uno de los factores de motivación de los subordinados. Si este factor de desarrollo realmente sirve como motivador, entonces el líder puede comenzar por capacitar a sus subordinados para un trabajo de mayor responsabilidad. Una vez hecho esto, el líder da recomendaciones sobre los subordinados que están listos para el desarrollo, para ascender de rango, para ser enviados a una educación y capacitación adicionales (Maryani et al., 2021).

En cuanto a los indicadores de motivación extrínseca se tienen (Maryani et al., 2021):

- Política y administración. Las políticas y la administración que se convierten en motivación extrínseca son lineamientos aplicados a los empleados relacionadas con el trabajo. Éstos, generalmente, se realizan por escrito por el liderazgo. Las políticas o administraciones que se realizan pueden usarse como pautas para que los empleados realicen el trabajo de acuerdo con los deberes y responsabilidades asignados. Los respectivos líderes llevarán a cabo las políticas y la administración de manera que puedan hacer lo más justo (Maryani et al., 2021).
- Supervisión de calidad. La calidad de la supervisión que no es lo suficientemente buena puede causar decepción en los empleados. Los líderes deben comprender cómo supervisar a los empleados de acuerdo con sus responsabilidades, pero además deben tener las habilidades para supervisar a los empleados en el trabajo para que se sientan cómodos; por lo tanto, los líderes deben tratar de mejorar participando en la capacitación y la educación (Maryani et al., 2021).
- Relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales muestran la relación individual entre subordinados y sus superiores y entre subordinados y compañeros de trabajo, donde existe la posibilidad de que los subordinados se sientan incapaces de llevarse bien con sus superiores o compañeros de trabajo (Maryani et al., 2021).

- Condiciones de trabajo. Cada líder puede desempeñar un papel en varias cosas para que la situación de cada uno de sus subordinados sea más apropiada, por ejemplo, una habitación especial para la unidad, iluminación, mobiliario, temperatura del aire y otras condiciones físicas. Así, si se pudieran crear buenas condiciones ambientales, se podría crear un alto rendimiento, se podría generar un alto rendimiento a través de la concentración en las necesidades del ego y una mayor autorrealización (Maryani et al., 2021).
- Salarios y otras recompensas monetarias. En general, cada líder no puede determinar su propia escala salarial que se aplica en su unidad. Sin embargo, cada gerente tiene la obligación de evaluar si los puestos bajo su supervisión están compensados de acuerdo con el trabajo que realizan. Los líderes deben tratar de averiguar cómo se clasifican los puestos en la oficina y qué elementos determinan esa clasificación (Maryani et al., 2021).

2.6. Glosario

Comunicación: es la transmisión de un mensaje, a través de la interacción de dos o más actores, clasificados entre emisores y receptores que comparten un código (Jakubiec, 2019).

Clima organizacional: es la percepción que tienen los colaboradores respecto al ambiente laboral que caracteriza el funcionamiento de una organización (Lee et al., 2021).

Desempeño laboral: es la calidad del trabajo ejecutado por una persona de conformidad con sus funciones en un tiempo dado (Lee et al., 2021).

Lealtad: es la actitud de compromiso de un trabajador respecto a su organización, siendo un valor que se sustenta en la confianza y la colaboración (Widarko y Anwarodin, 2022).

Mensaje: es el contenido de la información transmitida por una persona a otra, mediante un medio disponible para la comunicación (Jakubiec, 2019).

Misión: es la función o propósito que ha establecido una organización que debe cumplir a través de la realización de las funciones de los equipos de trabajo (Verghese, 2015).

Políticas organizacionales: son las directrices que se emanan desde la directiva de una empresa, las cuales deben cumplirse para alcanzar los objetivos propuestos y mantener una conducta adecuada (Verghese, 2015).

Redes sociales: es una estructura social en Internet donde un grupo de personas o entidades comparten información de interés común (Ali et al., 2021).

Salario: es la cantidad de dinero que paga una entidad a un trabajador de forma periódica por la realización de sus actividades (Durmuş, 2024).

Visión: es imagen que proyecta una organización alcanzar en un futuro definido, siendo además deseable y alcanzable para que sea motivador (Verghese, 2015).

III. Resultado de investigación

En esta sección se identifican los hallazgos descriptivos de las dos variables estudiadas.

a) Comunicación interna

Tabla 3

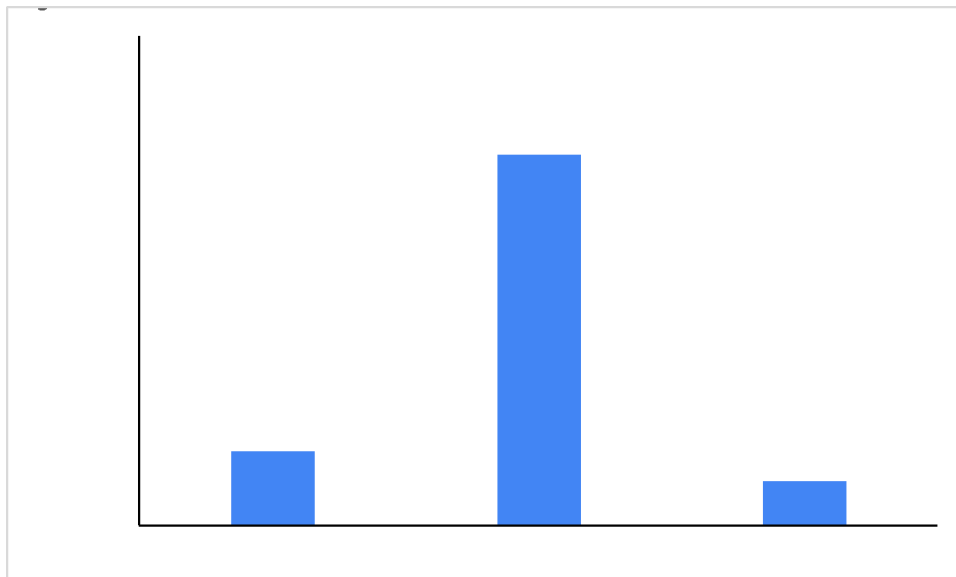
Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación descendente

| Nivel | f | % |
|------------|----|-------|
| Deficiente | 5 | 15.2 |
| Regular | 25 | 75.8 |
| Bueno | 3 | 9.0 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 1

Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación descendente



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 3 y figura 1, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 75.8% (28) tiene un nivel regular en la dimensión comunicación descendente, el 15.2% (5) tiene un nivel deficiente y el 9.0% (3) un nivel bueno.

Tabla 4

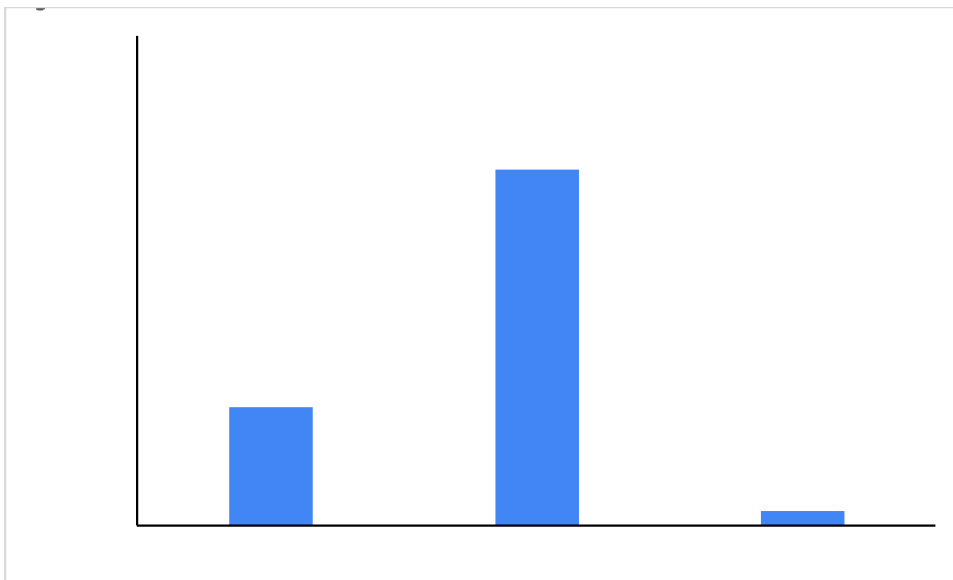
Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación ascendente

| Categoría | f | % |
|------------|----|-------|
| Deficiente | 8 | 24.2 |
| Regular | 24 | 72.8 |
| Bueno | 1 | 3.0 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 2

Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación ascendente



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 4 y figura 2, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 72.8% (24) tiene un nivel regular en la dimensión comunicación ascendente, el 24.2% (8) tiene un nivel deficiente y el 3.0% (1) un nivel bueno.

Tabla 5

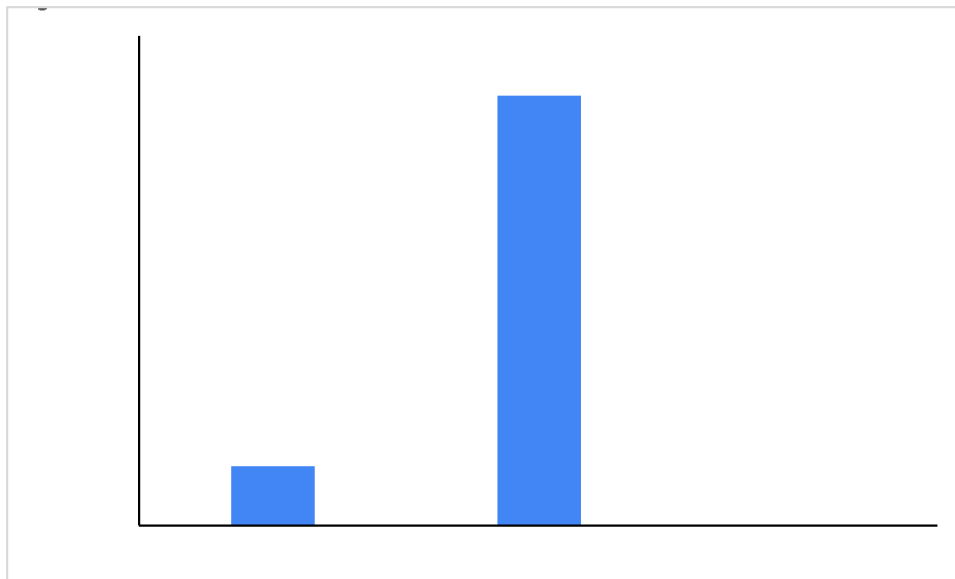
Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal

| Categoría | f | % |
|------------|----|-------|
| Deficiente | 4 | 12.1 |
| Regular | 29 | 87.9 |
| Bueno | 0 | 0.0 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 3

Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 5 y figura 3, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 87.9% (29) tiene un nivel regular en la dimensión comunicación horizontal y el 12.1% (4) tiene un nivel deficiente.

Tabla 6

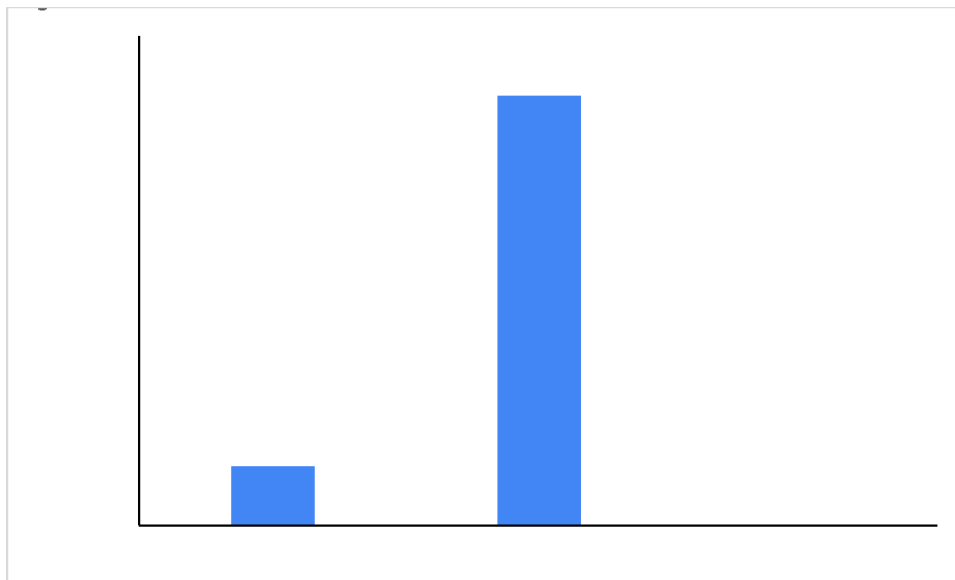
Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación transversal

| Categoría | f | % |
|------------|----|-------|
| Deficiente | 10 | 30.3 |
| Regular | 21 | 63.6 |
| Bueno | 2 | 6.1 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 4

Hallazgos descriptivos de la dimensión comunicación transversal



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 6 y figura 4, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 63.6% (21) tiene un nivel regular en la dimensión comunicación transversal, el 30.3% (10) tiene un nivel deficiente y el 6.1% (2) un nivel bueno.

Tabla 7

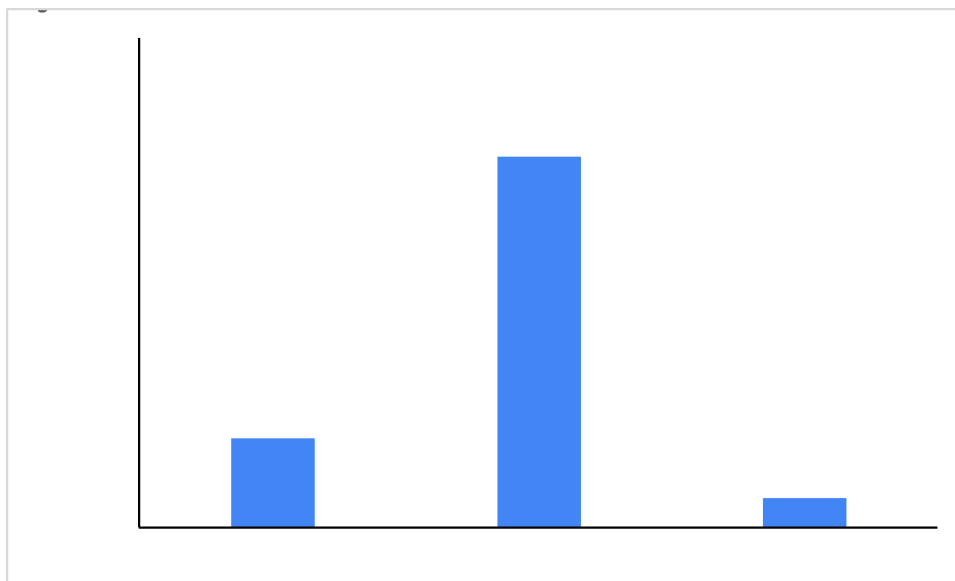
Hallazgos descriptivos de la variable comunicación interna

| Categoría | f | % |
|------------|----|-------|
| Deficiente | 6 | 18.2 |
| Regular | 25 | 75.8 |
| Bueno | 2 | 6.0 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 5

Hallazgos descriptivos de la variable comunicación interna



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 7 y figura 5, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 75.8% (25) tiene un nivel regular en la variable comunicación interna, el 18.2% (6) tiene un nivel deficiente y el 6.0% (2) un nivel bueno.

b) Motivación

Tabla 8

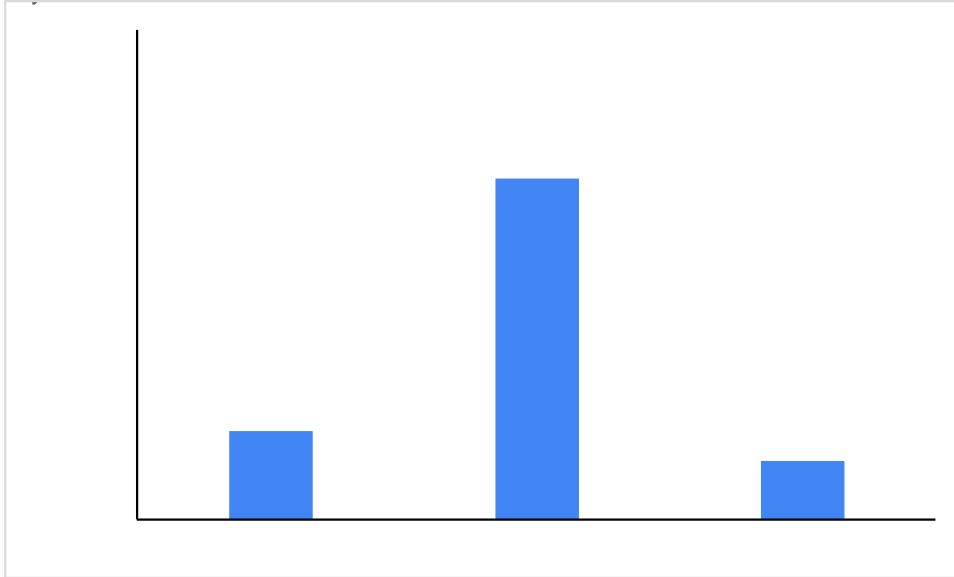
Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación intrínseca

| Categoría | f | % |
|-----------|----|-------|
| Bajo | 6 | 18.2 |
| Moderado | 23 | 69.7 |
| Alto | 4 | 12.1 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 6

Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación intrínseca



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 8 y figura 6, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 69.7% (23) tiene un nivel moderado en la dimensión motivación intrínseca, el 18.2% (6) tiene un nivel bajo y el 12.1% (4) un nivel alto.

Tabla 9

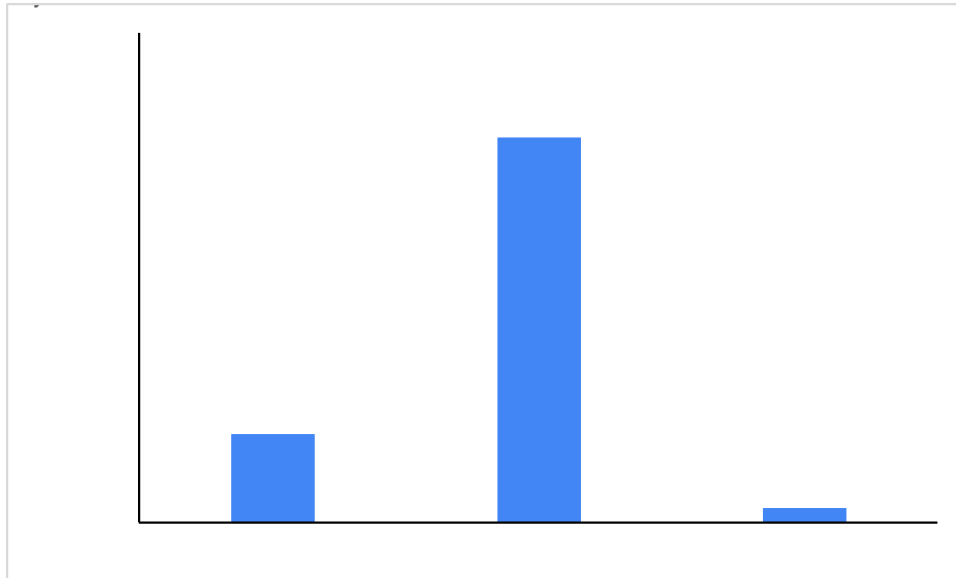
Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación extrínseca

| Categoría | f | % |
|-----------|----|-------|
| Bajo | 6 | 18.2 |
| Moderado | 26 | 78.8 |
| Alto | 1 | 3.0 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 7

Hallazgos descriptivos de la dimensión motivación extrínseca



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 9 y figura 7, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 78.8% (26) tiene un nivel moderado en la dimensión motivación extrínseca, el 18.2% (6) tiene un nivel bajo y el 3.0% (3) un nivel alto.

Tabla 10

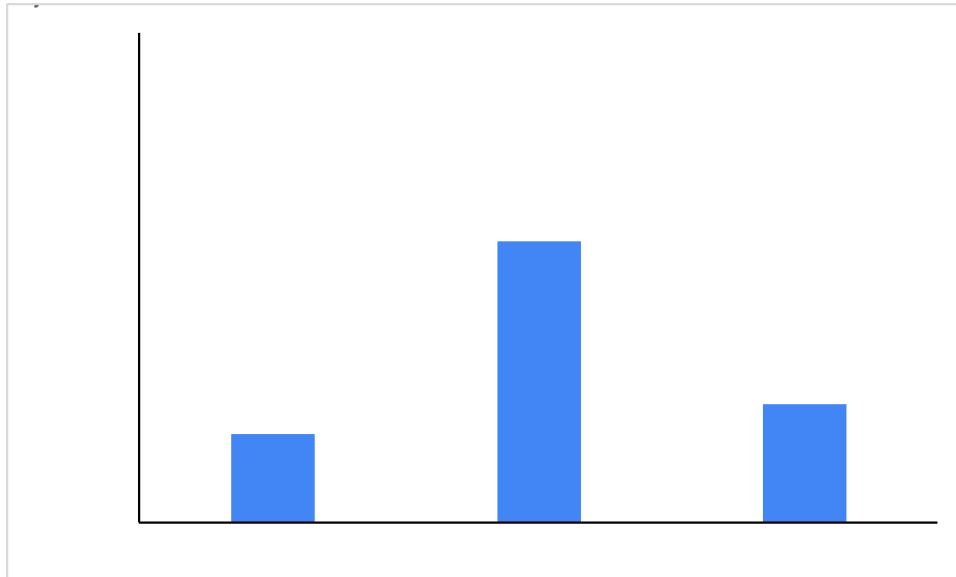
Hallazgos descriptivos de la variable motivación

| Categoría | f | % |
|-----------|----|-------|
| Bajo | 6 | 18.2 |
| Moderado | 19 | 57.6 |
| Alto | 8 | 24.2 |
| Total | 33 | 100.0 |

Nota. Se expone el valor de la frecuencia absoluta (f) y porcentual (%)

Figura 8

Hallazgos descriptivos de la variable motivación



Nota. La barra expresa la participación porcentual (%) de cada categoría

De la tabla 10 y figura 8, se identifica que, de la percepción de los colaboradores consultados, se apreció que el 57.6% (19) tiene un nivel moderado en la variable motivación, el 24.2% (8) tiene un nivel alto y el 18.2% (6) un nivel alto.

Se obtuvieron resultados descriptivos a partir del cuestionario aplicado, los cuales permitieron identificar el nivel de percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna y la motivación laboral. La mayoría de los encuestados manifestaron tener una percepción moderada en ambas variables, lo que evidencia oportunidades de mejora que fueron consideradas en la propuesta del plan comunicacional.

A partir del cuestionario aplicado a los colaboradores del Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., se identificó que la mayoría de ellos perciben la comunicación interna en un nivel moderado, especialmente en sus dimensiones descendente, ascendente, horizontal y

transversal. Del mismo modo, la motivación laboral fue calificada en su mayoría como moderada, destacando aspectos como el compromiso, la disposición para colaborar y la percepción del ambiente laboral.

Estos resultados evidencian oportunidades de mejora en la gestión comunicacional de la empresa, ya que existen brechas que, de ser abordadas adecuadamente, podrían contribuir al fortalecimiento de la motivación y al clima organizacional. Con base en este diagnóstico, se elaboró una propuesta de mejora centrada en la optimización de los canales y estrategias de comunicación interna.

IV. Plan de mejora

4.1. Componentes del plan

4.1.1. Objetivos

Mejorar el contacto directo y personal entre supervisores y empleados en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C.

Alinear la información institucional con la planeación estratégica en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C.

Incrementar la motivación a través de la transmisión de mensajes, reconocimientos, recordatorios de fechas especiales y frases optimistas en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C.

4.1.2. Indicadores y metas

En la tabla 17 se identifican los indicadores y las metas del plan.

Tabla 17

Indicadores y metas del plan

| Objetivo | Indicador | Meta |
|--|---|------------------------------------|
| Mejorar el contacto directo y personal entre supervisores y empleados en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Cantidad de reuniones por área | Una reunión mensual |
| | Número de soluciones o sugerencias colectivas a problemas | 90% de problemas resueltos |
| | Número de iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad | Una iniciativa implementada al mes |
| Alinear la información institucional con la planeación estratégica en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | % de información estratégica publicada | 100% de la información |
| | Cantidad de reuniones de información de logros organizacionales | Cuatro al año |
| Incrementar la motivación a través de la transmisión de mensajes, reconocimientos, recordatorios de fechas especiales y frases optimistas en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | % de actualización de cartelera informativa (física y digital) | 100% de actualización |
| | Cantidad de mensajes enviados | Un mensaje de cada tipo al día |
| | Cantidad de colaboradores que hayan visto el mensaje a través de correo electrónico | Más del 75% |

Nota: Se establecen los indicadores y metas por cada objetivo.

4.2. Características del plan de mejora

4.2.1. Acciones

En la tabla 18 se establecen las acciones del plan y el seguimiento que debe emplearse.

Tabla 18

Acciones del plan

| Objetivo | Acciones | Seguimiento |
|--|---|---|
| Mejorar el contacto directo y personal entre supervisores y empleados en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Desarrollar reuniones para fomentar la cultura de integración | Análisis de seguimiento de actas de reuniones |
| | Formación de un “Equipo de Liderazgo” conformado por una persona de medio mando y dos colaboradores para identificar problemas en el área | Análisis de seguimiento de actas de reuniones |
| | Implementar iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad | Evaluación de iniciativas sometidas a aprobación Revisión y actualización de información de ejecución de iniciativas |
| | Creación de buzón de sugerencias | Evaluación del grado de intervención o participación Evaluación de sugerencias |
| Alinear la información institucional con la planeación estratégica en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | Revisión y actualización de información publicada |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | Revisión de la cantidad de empleados que acceden al mensaje |
| | Realizar reuniones de información de logros organizacionales | Análisis de seguimiento de actas de reuniones |
| Incrementar la motivación a través de la transmisión de mensajes, reconocimientos, recordatorios de fechas especiales y frases optimistas en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | Revisión y actualización de información publicada |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | Revisión de la cantidad de empleados que acceden al mensaje |

Nota: Se establecen las acciones y seguimiento por cada objetivo.

4.2.2. Recursos

En la tabla 16 se establecen los recursos requeridos del plan.

Tabla 19

Recursos del plan

| Objetivo | Acciones | Recursos |
|--|--|---|
| Mejorar el contacto directo y personal entre supervisores y empleados en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Desarrollar reuniones para fomentar cultura de integración | Sala de reuniones Equipo de computación Material de oficina Refrigerios |
| | Formación de un “Equipo de Liderazgo” conformado por una persona de medio mando y dos colaboradores para identificar problemas | Colaboradores Sala de reuniones Equipo de computación Material de oficina Refrigerios |
| | Implementar iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad | Colaboradores |
| | Creación de buzón de sugerencias | Buzón de sugerencias |
| Alinear la información institucional con la planeación estratégica en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | Personal de RRHH Cartelera informativa |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | Personal de RRHH Correo electrónico |
| | Realizar reuniones de información de logros organizacionales | Sala de reuniones Equipo de computación Material de oficina Refrigerios |
| Incrementar la motivación a través de la transmisión de mensajes, reconocimientos, recordatorios de fechas especiales y frases optimistas en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | Personal de RRHH Cartelera informativa |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | Personal de RRHH Correo institucional |

Nota: Se establecen los recursos por cada acción de cada objetivo.

4.2.3. Cronograma

En la tabla 18 se establece el cronograma del plan.

Tabla 20

Cronograma del plan

| Objetivo | Acciones | Mes | | | | | | | | | | | | Total |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic | |
| Mejorar el contacto directo y personal entre supervisores y empleados en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Desarrollar reuniones para fomentar cultura de integración | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| | Formación de un “Equipo de Liderazgo” conformado por una persona de medio mando y dos colaboradores para identificar problemas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| | Implementar iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| | Creación de buzón de sugerencias | 2 | | | | | | | | | | | | 2 |
| Alinear la información institucional con la planeación estratégica en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | Realizar reuniones de información de logros organizacionales | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | 4 |
| Incrementar la motivación a través de la transmisión de mensajes, reconocimientos, recordatorios de fechas especiales y frases optimistas en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. | Publicar información en carteleras informativas | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 96 |
| | Notificar al empleado a través de correo institucional | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 288 |

Nota: Se establecen la periodicidad y cantidad de cada acción.

4.3. Estimación de los costos

En la tabla 19 se identifica el costo anualizado del plan.

Tabla 21

Costo anual del plan

| Acciones | Recursos | Cantidad requerida al año | Costo unitario (S/.) | Costo total (S/.) |
|--|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
| Reuniones para fomentar cultura de integración | Material de oficina | 12 unidades | 18.00 | 216.00 |
| | Refrigerios | 1,716 unidades | 6.00 | 10,296.00 |
| Formación de un “Equipo de Liderazgo” conformado por una persona de medio mando y dos colaboradores para identificar problemas | Material de oficina | 12 unidades | 18.00 | 216.00 |
| | Refrigerios | 156 unidades | 6.00 | 936.00 |
| Implementar iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad | No requiere inversión | - | - | - |
| Creación de buzón de sugerencias | Buzón de sugerencias | 2 unidades | 95.00 | 190.00 |
| Publicar información en carteleras informativas | Personal de RRHH | 52 horas | 11.37 | 591.24 |
| | Cartelera informativa | 2 | 70.00 | 140.00 |
| Notificar al empleado a través de correo institucional | Personal de RRHH | 36 horas | 11.37 | 295.62 |
| Realizar reuniones de información de logros organizacionales | Material de oficina | 4 unidades | 76.00 | 304.00 |
| | Refrigerios | 133 | 12 | 1,596 |
| Publicar información en carteleras informativas | Personal de RRHH | 52 horas | 11.37 | 591.24 |
| Notificar al empleado a través de correo institucional | Personal de RRHH | 36 horas | 11.37 | 295.62 |
| Total | | | | 15,667.72 |

Nota: Se establece el costo de cada acción.

4.3.1. Propuesta de valor

Incrementar la motivación de los empleados a través de la creación de canales apropiados para transmitir información relacionada con la organización.

4.3.2. Fuentes de ingresos

Los ingresos provienen del presupuesto destinado al Área de Recursos Humanos.

4.3.3. Canales de distribución

La información será divulgada a través de carteleras informativas y correo electrónico.

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1 Conclusiones generales

Se concluyó que los procesos de comunicación interna en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C. presentan oportunidades de mejora que, de ser abordadas adecuadamente, podrían contribuir significativamente a fortalecer la motivación del personal. A partir del diagnóstico realizado, se diseñó un plan de mejora enfocado en tres ejes clave: fortalecer el contacto directo y personal entre supervisores y colaboradores, alinear la información institucional con la planificación estratégica de la empresa, e incrementar la motivación mediante mensajes positivos, reconocimientos y recordatorios institucionales. Esta propuesta busca impactar positivamente en el clima organizacional y se estima un costo anual de implementación de S/. 15,667.72.

5.1.2 Conclusiones específicas

En primer lugar, se identificó que la mejora en la comunicación descendente, es decir, aquella que fluye desde los niveles superiores hacia los colaboradores, contribuye de forma importante a fortalecer la motivación del personal. Cuando los mensajes son claros, oportunos y constantes, los trabajadores se sienten más informados, valorados y alineados con los objetivos de la organización.

Seguidamente, se observó que una comunicación ascendente efectiva, que permite a los colaboradores expresar opiniones, sugerencias o inquietudes hacia los niveles jerárquicos superiores, favorece un ambiente de participación y compromiso. Esta dinámica incrementa la motivación al generar un sentido de pertenencia y reconocimiento.

Además, se concluyó que la comunicación horizontal, aquella que se da entre colaboradores del mismo nivel jerárquico, resulta esencial para fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y un clima organizacional saludable. El fortalecimiento de esta dimensión permite reducir conflictos, mejorar la coordinación y aumentar la satisfacción laboral.

Finalmente, se determinó que la comunicación transversal, entendida como el intercambio de información entre distintas áreas o departamentos, contribuye a integrar la cultura organizacional y a motivar al personal al generar una visión global de los procesos y objetivos compartidos.

5.2. Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones generales

Se recomienda a la empresa implementar el plan de mejora propuesto, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir su impacto en la motivación del personal. Para ello, se sugiere considerar indicadores como la productividad, la satisfacción laboral y la rotación de empleados, con el fin de monitorear los avances y realizar los ajustes necesarios.

5.2.1 Recomendaciones específicas

Se recomienda la realización de reuniones mensuales por áreas para establecer un mejor contacto entre supervisores y empleados.

Se recomienda la creación de un “Equipo de Liderazgo” y del buzón de sugerencias que pueda mejorar la comunicación ascendente, mediante el direccionamiento de las solicitudes y reclamos de los niveles inferiores.

Se recomienda la realización de reuniones trimestrales entre distintas áreas para enfatizar sobre los logros organizacionales y establecer canales para mejorar la comunicación horizontal.

Se recomienda direccionar la información institucional hacia la promulgación de los fines estratégicos de la empresa y la transmisión de mensajes motivantes para adecuar la comunicación transversal.

VI. Referencias bibliográficas

- Abidovna, A. (2024). Communication process management as a tool to improve the efficiency of modern organization. *International Journal of Economy and Innovation*, 49(1), 211–217.
- Acquah, A., Nsiah, T., Akushia, E., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29.
- Ali, B., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B., Aziz, H., Ahmed, S., Hamza, P., Ismael, N., Sorguli, S., & Sabir, B. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38.
<https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Basalamah, M., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183–192.
<https://doi.org/10.1177/2277975214542059>
- Broca, P., & Ferreira, M. (2015). Communication process in the nursing teama based on the dialogue between Berlo and King. *Escola Anna Nery - Revista de Enfermagem*, 19(3), 1–8.
<https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150062>
- Cruz, M. (2022). El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia. *Questión*, 3(73), 1–25.

- Delgado, B., & Lubbers, C. (2021). How employee perceptions of leader's interpersonal communication competence correlates with job satisfaction and motivation. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 7(4), 345–365.
- Dhone, M., & Sarkowo, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263.
- Diaz, K., & Lagos, A. (2022). *Comunicación organizacional interna y compromiso en asesores financieros de Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98240>
- Durmuş, İ. (2024). Organizational overview of Maslow and management research. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 14(72), 137–152.
- Eubiri, E., & Ayewumi, T. (2022). The effect of communication on employee job motivation and performance in Delta State broadcast organizations. *Indonesian Journal of Business and Economics*, 5(2), 754–771. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijbe>
- Fariza, R., Asfah, I., Asriati, A., Azhari, A., & Anantatama, S. (2024). The correlation between employee's work motivation and their interpersonal communication on work effectiveness at PT. Pelindo Jasa Maritim. *Celebes Journal of Language Studie*, 4(2), 237–248.
- Ganta, V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
- García, M., & Conforme, S. (2021). *Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: propuesta de un plan de comunicación interna para el*

fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 37–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>

Gonzales, N. (2018). *Construcción de una Escala de comunicación organizacional interna en colaboradores de una empresa del rubro farmacéutico de Lima Metropolitana, 2018*. Universidad César Vallejo (UCV).

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da ed.). Mc Graw Hill.

Huablocho, M., & Paredes, J. (2022). *Comunicación asertiva y motivación intrínseca de los colaboradores de una institución educativa privada, Carabayllo, 2022* [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo.

Irwan, I. (2024). Workplace conflict: Its impact on employee motivation and productivity. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 481–494. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organisation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(134), 47–62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>

Lazcano, D. (2015). Comunicación para periodistas. Análisis de los enfoques y autores predominantes en la enseñanza de Teorías de la Comunicación en las universidades

españolas. *Omnificació: Revista de Recerca i d'Anàlisi (Societat Catalana de Comunicació)*, 32(2), 71–98.

Lee, Y., Tao, W., Li, J., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>

Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(4), 158–198. <https://doi.org/10.1037/bul0000362>

Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the regional secretariat of Bogor city. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1–16.

Morales, A., & Triveños, A. (2021). *Comunicación interna y la motivación laboral de los socios de la empresa Mara Sal, Cusco 2021* [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma de Ica.

Pamula, A., & Zalewska, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective. *European Research Studies Journal*, XXVI(2), 30–48. <https://doi.org/10.35808/ersj/3137>

Panduro, C., & Casas, E. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de una universidad pública de Perú. *SATHIRI*, 17(1), 34–44. <https://doi.org/10.32645/13906925.1101>

- Perea, C. (2017). *La motivación laboral de los colaboradores del área de ventas del Grupo Vega Distribución S.A.C., 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18471>
- Pereyra, L. (2022). *Metodología de investigación*. Klik.
- Petković, N., & Rapajić, M. (2021). The influence of internal communication on employees motivation in organizations in Serbia. *Economic Themes*, 59(4), 515–523. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029>
- Pološki, N., Tkalac, A., & Sinčić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Qin, Y., & Men, L. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava). Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2022). *Comunicación efectiva y motivación organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2021* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
- Rujel, B. (2021). *Comunicación interna, motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral del Centro de Salud I-3 Nueve de Octubre-Sullana* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Piura.

- Saldaña, E., Horna, R., & Troya, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Tello, D. (2024). *Comunicación organizacional y su relación con el compromiso corporativo en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2023* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ufuophi, E., & Ayewumi, E. (2022). Influence of organization communication on employee's job motivation and job performance in the broadcast organizations in Delta State, Nigeria. *Journal of Islamic Economics, Management, and Business*, 4(1), 55–78.
- Verghese, A. (2015). Internal communication: Practices and implications practitioners perspectives. *SSRN Electronic Journal*, 1(1), 103–113. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2690026>
- Villacorta, J., Colina, F., Pantigos, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32–54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Vo, T., Tuliao, K., & Chen, C. (2022). Work Motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>

Widhya, P., Suthanaya, I., Nugraha, S., & Sumerta, E. (2023). The influence of communication and motivation on employee spirit (study at Aston Inn Hotel Tuban). *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel*, 7(1), 277–299. <https://doi.org/10.37484/jmph.070>

VII. Anexos

7.1. Informe turnitin

CESAR EDUARDO BACA IRIARTE

INFORME TURNITIN.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trnoid::30163:474012116

Fecha de entrega
15 Jul 2025, 12:05 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
15 Jul 2025, 3:10 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
INFORME TURNITIN.docx

Tamaño de archivo
164.3 KB

52 Páginas

12.876 Palabras

75.271 Caracteres

24% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 20% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de Integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Cesar Eduardo Baca Iriarte
(Autor)

Sinai Betsaida Rosas Espinoza
(Autor)

Carlos Antonio Sam Anlas
(Asesor)

7.2 Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación.

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Integrantes:

- 1. Baca Iriarte, Cesar Eduardo**
- 2. Rosas Espinoza, Sinai Betsaida**

Asesor: Sam Anlas, Carlos Antonio

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Esta investigación busca generar un impacto positivo en el ámbito organizacional, principalmente al mostrar cómo un plan de comunicación interna puede influir en la forma en que los colaboradores se relacionan, se informan y trabajan en equipo. Los resultados podrían ser útiles para las organizaciones interesadas en fortalecer su comunicación interna y mejorar el ambiente laboral. Además, el estudio puede servir como base para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de la comunicación en contextos similares, aportando al desarrollo académico en el área de administración y recursos humanos.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Se espera comprobar que la aplicación de un plan de comunicación interna tiene un efecto positivo en la percepción que tienen los colaboradores sobre la calidad de la comunicación en su entorno de trabajo. También se busca identificar los canales o herramientas más efectivos, así como los posibles puntos de mejora. En general, se espera que los datos recolectados permitan responder a los objetivos y validar si el plan propuesto realmente aporta a una mejor dinámica organizacional.

7.2. Matriz de consistencia

| Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025 | | | |
|--|---|--|---|
| Formulación del problema | Objetivos | Variables y dimensiones | Metodología |
| Problema general | Objetivo general | <p>Comunicación interna: es toda comunicación formal e informal que tiene lugar internamente en todos los niveles en la estrategia de comunicación organizacional apropiada para el futuro de la empresa, a través de un plan de comunicación interna que alinea las expectativas de los empleados con las visiones de la empresa, así como la aplicación, la medición y la evaluación (Bharadwaj, 2014).</p> <p>Dimensiones Las dimensiones de la comunicación interna son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación descendente - Comunicación ascendente - Comunicación horizontal - Comunicación transversal <p>Motivación: se relaciona con el esfuerzo que pone una persona para alcanzar una meta y está estrechamente relacionada con la satisfacción y el desempeño laboral del trabajador o empleado</p> | <p>Tipo de investigación: Aplicada Enfoque Cuantitativo Diseño de investigación: No experimental Transversal Población: 33 colaboradores Diseño muestral Censal Muestra: 33 colaboradores Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Métodos: Estadística descriptiva</p> |
| ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de comunicación interna para fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025? | Proponer mejoras en los procesos de comunicación interna para fortalecer la motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. | | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | | |
| P1: ¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la comunicación descendente y así elevar la motivación de los colaboradores en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025? | O1: Proponer acciones de mejora en la comunicación descendente que contribuyan a incrementar la motivación de los colaboradores en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. | | |
| P2: ¿Qué estrategias permiten optimizar la comunicación ascendente para fomentar una mayor participación y compromiso del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025? | O2: Diseñar estrategias para optimizar la comunicación ascendente y favorecer una mayor participación y motivación del personal en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025. | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>P3: ¿Cómo se pueden fortalecer los canales de comunicación horizontal para mejorar la colaboración y el ambiente laboral en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?</p> | <p>O3: Mejorar los canales y dinámicas de comunicación horizontal para fortalecer el trabajo en equipo y el clima laboral en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.</p> | <p>(Acquah et al., 2021).</p> <p>Dimensiones Las dimensiones de la motivación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación intrínseca - Motivación extrínseca | |
| <p>P4: ¿Qué mecanismos de comunicación transversal podrían implementarse para promover una cultura organizacional más integrada y motivadora en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025?</p> | <p>O4: Plantear mecanismos de comunicación transversal efectivos que promuevan una cultura organizacional integrada y motivadora en el Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.</p> | | |

7.3. Matriz de operacionalización de variables

| Variables | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Tipo de variable | Escala de medición |
|----------------------|--|-----------------------|---|------------------|--|
| Comunicación interna | Se mide a través de la percepción de los colaboradores sobre la comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, mediante un cuestionario. | Descendente | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de su jefe inmediato. - Percepción del liderazgo para el soporte de sus funciones. | Ordinal | (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces sí o a veces no (4) Casi Siempre (5) Siempre. |
| | | Ascendente | <ul style="list-style-type: none"> - Grado de comunicación con su líder inmediato. - Nivel de retroalimentación con su jefe. - Percepción de su líder ante dificultades. | | |
| | | Horizontal | <ul style="list-style-type: none"> - Grado de comunicación entre pares. - Percepción del ambiente laboral entre pares. | | |
| | | Transversal | <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la comunicación hacia otras áreas. - Tipo de comunicación entre diversas áreas de trabajo. | | |
| Motivación | Se evalúa en función del grado de compromiso, satisfacción laboral y disposición de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, diferenciando entre motivación intrínseca (interés y satisfacción personal en el trabajo) y extrínseca (recompensas externas como salario y reconocimiento). | Motivación intrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Logros - Reconocimiento - Puntualidad - Promoción | Ordinal | (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo |
| | | Motivación extrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos, beneficios - Política de la empresa - Relaciones con sus compañeros - Seguridad laboral | | |

7.4. Instrumentos de recolección de datos

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Indicaciones: Lea con atención el contenido de cada pregunta y marca con un aspa (X) una de las cinco alternativas de respuesta relacionadas con su área de trabajo. No hay respuestas buenas o malas. Lo importante es que sea sincero(a) al responder.

| ALTERNATIVAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------------|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| PUNTAJE | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| N° | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo | | | | | |
| 2 | Mi jefe brinda instrucciones claras y comprensibles | | | | | |
| 3 | Mi jefe demuestra liderazgo que facilita el cumplimiento de mis funciones | | | | | |
| 4 | Los valores y principios de la empresa son transmitidos con claridad por los superiores | | | | | |
| 5 | Recibo información oportuna sobre mi desempeño laboral | | | | | |
| 6 | Mantengo una buena comunicación con mi jefe | | | | | |
| 7 | Cuando tengo dudas, las consulto con mi jefe | | | | | |
| 8 | Siento libertad para expresar mi desacuerdo a mi jefe | | | | | |
| 9 | Mis superiores me brindan confianza para expresar mis ideas | | | | | |
| 10 | Considero que mis sugerencias y comentarios son tomados en cuenta | | | | | |
| 11 | La comunicación con mis compañeros favorece el intercambio de ideas | | | | | |
| 12 | En mi área de trabajo, la comunicación facilita la coordinación | | | | | |
| 13 | Es sencillo dialogar con los miembros de mi equipo | | | | | |
| 14 | Existe un clima de confianza entre los compañeros de mi | | | | | |

| | área | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 15 | La información entre compañeros se comparte adecuadamente | | | | | |
| 16 | Las distintas áreas de la empresa se coordinan adecuadamente | | | | | |
| 17 | La información entre áreas es clara y organizada | | | | | |
| 18 | Existe apoyo mutuo entre las diferentes áreas de trabajo | | | | | |
| 19 | Es fácil contactarme con otras áreas de la empresa | | | | | |
| 20 | Los jefes de área comparten información clara entre ellos | | | | | |

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Indicaciones: A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones. Por favor indique el grado De Acuerdo o Desacuerdo con cada afirmación que aparece en la parte superior del cuestionario. Marque con un ASPA (X) su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea sincero. La escala de siete puntos es la siguiente:

| ALTERNATIVAS | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------------|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| PUNTAJE | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| N° | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Considero que mis logros laborales son producto de mi esfuerzo | | | | | |
| 2 | Me interesa desarrollar mis habilidades para alcanzar metas profesionales | | | | | |
| 3 | Me gustaría recibir talleres motivacionales para mejorar mi rendimiento | | | | | |
| 4 | El reconocimiento por mi trabajo es importante para mí | | | | | |
| 5 | Me siento motivado cuando se reconoce mi esfuerzo con incentivos simbólicos (felicitaciones, diplomas, etc.) | | | | | |
| 6 | Ser puntual es importante para mi desarrollo personal | | | | | |
| 7 | Me esfuerzo por ser puntual en mis actividades laborales | | | | | |
| 8 | Cumplo con mis tareas con responsabilidad y puntualidad | | | | | |
| 9 | Creo que mi actitud influye en la posibilidad de ser promovido | | | | | |
| 10 | Apoyar a mis compañeros puede contribuir a mi promoción | | | | | |
| 11 | Considero importante ser evaluado periódicamente para aspirar a un ascenso | | | | | |
| 12 | El sueldo que percibo está acorde con mis funciones | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 13 | El salario es un factor motivador en mi desempeño | | | | | |
| 14 | La empresa debería brindar mayor información sobre los conceptos remunerativos | | | | | |
| 15 | El área de planilla debe explicar claramente los beneficios sociales e incentivos disponibles | | | | | |
| 16 | Es importante conocer las políticas internas de la empresa | | | | | |
| 17 | Conocer la jerarquía organizacional me ayuda a entender mi rol | | | | | |
| 18 | Estoy de acuerdo con las normas establecidas respecto al horario y feriados | | | | | |
| 19 | En mi área de trabajo hay un buen clima laboral | | | | | |
| 20 | Mantener una buena relación con mi jefe es importante para mí | | | | | |
| 21 | Valoro tener una buena relación con mis compañeros | | | | | |
| 22 | Considero que contar con estabilidad laboral y económica mejora mi productividad | | | | | |
| 23 | La empresa realiza acciones concretas para motivar al personal | | | | | |

7.5. Validación de expertos

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 1 (Comunicación Interna)

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1.1. Apellidos y Nombres del experto: | Carlos Antonio Sam Anlas |
| 1.2. Cargo e institución del experto: | Docente ISIL |
| 1.3. Nombre del instrumento: | Encuesta |
| 1.4. Autor del instrumento: | Baca Iriarte, César Eduardo Rosas Espinoza Sinai Betsaida |
| 1.5. Título de la investigación | Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025 |

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS | INDICADORES | Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
|------------------------|--|------------|---------|--------|-----------|-----------|
| | | 00-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y específico. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe organización lógica | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias. | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | X | |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. | | | | X | |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN | | | | | 80% | |

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo | X | | |
| Mi jefe brinda instrucciones claras y comprensibles | X | | |
| Mi jefe demuestra liderazgo que facilita el cumplimiento de mis funciones | X | | |
| Los valores y principios de la empresa son transmitidos con claridad por los superiores | X | | |
| Recibo información oportuna sobre mi desempeño laboral | X | | |
| Mantengo una buena comunicación con mi jefe | X | | |
| Cuando tengo dudas, las consulto con mi jefe | X | | |
| Siento libertad para expresar mi desacuerdo a mi jefe | X | | |
| Mis superiores me brindan confianza para expresar mis ideas | X | | |
| Considero que mis sugerencias y comentarios son tomados en cuenta | X | | |
| La comunicación con mis compañeros favorece el intercambio de ideas | X | | |
| En mi área de trabajo, la comunicación facilita la coordinación | X | | |
| Es sencillo dialogar con los miembros de mi equipo | X | | |
| Existe un clima de confianza entre los compañeros de mi área | X | | |
| La información entre compañeros se comparte adecuadamente | X | | |
| Las distintas áreas de la empresa se coordinan adecuadamente | X | | |
| La información entre áreas es clara y organizada | X | | |
| Existe apoyo mutuo entre las | x | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| diferentes áreas de trabajo | | | |
| Es fácil contactarme con otras áreas de la empresa | X | | |
| Los jefes de área comparten información clara entre ellos | x | | |

II. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

III. **80 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del experto:

Lugar y fecha: Lima, 5 de abril de 2025

DNI N° 40789757

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 2

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1.1. Apellidos y Nombres del experto: | Carlos Antonio Sam Anlas |
| 1.2. Cargo e institución del experto: | Docente ISIL |
| 1.3. Nombre del instrumento: | Encuesta |
| 1.4. Autor del instrumento: | Baca Iriarte, César Eduardo Rosas Espinoza Sinaí Betsaida |
| 1.5. Título de la investigación | Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025 |

V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS | INDICADORES | Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
|---------------------|--|------------|---------|--------|-----------|-----------|
| | | 00-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |
| 11. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y específico. | | | | X | |
| 12. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 13. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 14. ORGANIZACIÓN | Existe organización lógica | | | | X | |
| 15. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad. | | | | X | |
| 16. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias. | | | | X | |
| 17. CONSISTENCIA | Basados en aspectos teóricos-científicos | | | | X | |
| 18. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y dimensiones. | | | | X | |
| 19. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | X | |
| 20. PERTINENCIA | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación. | | | | X | |

| | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|-----|--|
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN | | | | | 80% | |
|------------------------|--|--|--|--|-----|--|

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|--|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| Considero que mis logros laborales son producto de mi esfuerzo | X | | |
| Me interesa desarrollar mis habilidades para alcanzar metas profesionales | X | | |
| Me gustaría recibir talleres motivacionales para mejorar mi rendimiento | X | | |
| El reconocimiento por mi trabajo es importante para mí | X | | |
| Me siento motivado cuando se reconoce mi esfuerzo con incentivos simbólicos (felicitaciones, diplomas, etc.) | X | | |
| Ser puntual es importante para mi desarrollo personal | X | | |
| Me esfuerzo por ser puntual en mis actividades laborales | X | | |
| Cumplo con mis tareas con responsabilidad y puntualidad | X | | |
| Creo que mi | X | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| actitud influye en la posibilidad de ser promovido | | | |
| Apoyar a mis compañeros puede contribuir a mi promoción | X | | |
| Considero importante ser evaluado periódicamente para aspirar a un ascenso | X | | |
| El sueldo que percibo está acorde con mis funciones | X | | |
| El salario es un factor motivador en mi desempeño | X | | |
| La empresa debería brindar mayor información sobre los conceptos remunerativos | X | | |
| El área de planilla debe explicar claramente los beneficios sociales e incentivos disponibles | X | | |
| Es importante conocer las políticas internas de la empresa | X | | |
| Conocer la jerarquía organizacional me ayuda a entender mi rol | X | | |
| Estoy de acuerdo con las normas establecidas respecto al horario y feriados | X | | |
| En mi área de trabajo hay un buen clima laboral | X | | |
| Mantener una buena relación con mi jefe es | X | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| importante para mí | | | |
| Valoro tener una buena relación con mis compañeros | X | | |
| Considero que contar con estabilidad laboral y económica mejora mi productividad | X | | |
| La empresa realiza acciones concretas para motivar al personal | X | | |

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

VII. 80 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado



Firma del experto:

Lugar y fecha: Lima, 5 de abril de 2025

DNI N° 40789757

7.6. Otros que se consideren pertinentes

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estudio: Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la motivación en Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Investigador:

- Baca Iriarte, Cesar Eduardo
- Rosas Espinoza Sinai Betsaida

Objetivo: Determinar de qué manera la implementación de un plan de comunicación interna mejora la motivación en la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C., Lima, 2025.

Procedimiento: Completar dos cuestionarios. Tiempo estimado: 10 minutos.

Riesgos y Beneficios: Riesgos mínimos. Beneficios: mayor mejora de la motivación en la empresa Centro de Operaciones Logísticas S.A.C

Confidencialidad: Los datos serán confidenciales y seguros.

Voluntariedad: La participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Contacto: Para consultas, contacte al investigador:

- Correo del Investigador

Firmas:

- Participante:



- Investigador:

