



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y

HUMANIDADES A. F. CÓRDOVA COMUNICACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

Modalidad en Línea

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Licenciado en

Comunicación

Artículo Académico “Caso de estudio de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM Academy Quito respecto a la motivación laboral y pertenencia”

María José Ortega Enríquez

Quito, 27 junio 2020

**“Caso de estudio de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM
Academy Quito respecto a la motivación laboral y pertenencia”**

Por

María José Ortega Enríquez

Junio 2020

Aprobado:

María, M, Narváez, N, Tutor

Sandra, S, López, L, Presidente del Tribunal

Diana, D, Ponce, P, Miembro del Tribunal

Paola, P, Primer Mantilla, M, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 27, 06, 2020
Diana, D, Ponce, P.

Aceptado y Firmado: _____ 27, 06, 2020
Paola, P, Mantilla, M.

Aceptado y Firmado: _____ 27, 06, 2020
María, M, Narváez, N.

_____ 27, 06, 2020

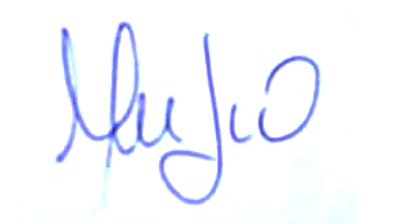
Sandra, S, López, L.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, María José Ortega autora, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Artículo Académico** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



María José Ortega Enríquez

Correo electrónico: maortegaen@uide.edu.ec ; m.ortega@activaosecuador.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, María José Ortega del autor(a), en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “Caso de estudio de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM Academy Quito respecto a la motivación y la pertenencia”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 27 junio 2020



María José Ortega Enríquez

Correo electrónico: maortegaen@uide.edu.ec; m.ortega@activaosecuador.com

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que me ha dado el gusto y el don por escribir, quién en diferentes experiencias y vivencias me ha permitido descubrir mi propósito de vida y tener la dicha de conectar dicho propósito con temas educativos. Es el dueño de todo.

Agradecimiento

Quiero agradecer a varias personas que sirvieron de inspiración para el desarrollo de tan enriquecedor artículo. A mi esposo Andrés quién ha sido un soporte fundamental en mi desarrollo profesional con sus palabras de ánimo y sus deseos de éxito en mi camino profesional. A mis padres Gustavo y Amelia por sus consejos y palabras de bendición. A mis hermanas Yadira y Gabriela, quienes me han motivado a continuar en las metas que he trazado y siempre me mantienen en sus oraciones.

Resumen Ejecutivo

La comunicación es un eje fundamental en la consecución de objetivos. Transmitimos información y a la vez interconectamos con otros generando un enriquecimiento valioso. La comunicación interna en las instituciones educativas es un eje estratégico que promueve productividad y eficacia en los procesos organizacionales y en el cumplimiento de metas. La organización tiene un manejo estratégico de la información y analiza oportunamente los medios y el tiempo para la comunicación.

Alinea a los colaboradores con la filosofía de la institución y crea mecanismos de motivación laboral fidelizando a su público interno. Evita las distorsiones generando espacios de diálogo, transmisión de mensajes, bienestar y estabilidad. Permite la gestión del cambio desde los miembros con un impacto que trasciende a nuestros clientes y públicos externos. El objetivo de este caso de estudio es determinar la gestión de la comunicación interna referente a la motivación laboral y la pertenencia del colegio privado ISM Academy Quito.

Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Qué factores de comunicación interna inciden en la motivación laboral y cuáles son los factores que generan identificación de marca en los colaboradores? La pregunta de investigación se responderá a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, una encuesta y entrevista para comparar sus resultados. Los sujetos de investigación serán elegidos de manera aleatoria. Dichos resultados evidenciarán el caso de estudio y los factores de incidencia.

Palabras claves Comunicación, público interno, publico externo, institución educativa, filosofía, motivación laboral y pertenencia.

Abstract

Communication is the key foundation for the process of achieving objectives. We transmit the information, and at the same time, we generate a rewarding growth from that connection. Internal communication within educational organizations is important due to its strategic axis which boosts the corporate processes productivity and efficacy, as well as its results. The organization manages information strategically and accurately analyses the appropriate means and time for communicating.

It sets all team members on the same page with the corporate philosophy and creates motivation programs to commit its internal stakeholders. It avoids distortion by creating space for discussion, transmitting messages of wellbeing and stability. It allows change management starting with the team members and with a transcendental impact on the customers and external stakeholders. The main objective of this case study is to analyze the internal communication management regarding work motivation and brand loyalty of "ISM Academy Quito" private school.

Bearing this end in mind the research question is: Which communication factors have a direct effect on work motivation? and which ones create brand loyalty between co-workers? These research questions will be answered with the use of qualitative as well as quantitative tools, a survey, and an interview for results comparison. The research subjects will be chosen randomly, and results will prove evidence of the case study and incidental factors.

Keywords: Communication, internal stakeholders, external stakeholders, educational organization, philosophy, work motivation, and loyalty.

Tabla de contenidos

Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del problema	2
Enunciado del problema.....	3
Propósito del problema	4
Preguntas de investigación.....	5
Significancia del Estudio.....	5
Naturaleza del Estudio	6
Definición de Términos:	8
Público interno	8
Marketing Interno.....	8
Clima Organizacional.....	8
Imagen.....	9
Pertenencia Laboral.....	9
Identidad.....	9
Motivación Laboral	9
Comunicación organizacional	9
Stakeholders	10
Cultura Organizacional	10
Hipótesis.....	10
Limitaciones.....	10

Delimitaciones.....	11
Resumen.....	12
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	14
Introducción	14
La comunicación organizacional.....	14
Comunicación interna	15
Pertinencia de Marca	21
Motivación Laboral.....	24
Ism Academy Quito	31
Resumen.....	36
Conclusión.....	37
Capítulo 3: Metodología	39
Introducción	39
Diseño de la investigación	40
Pertinencia del Diseño.....	41
Población y Muestra.....	42
Consentimiento Informado.....	43
Confidencialidad	44
Localización Geográfica	44
Instrumentación.....	44

Encuesta para autoridades, personal docente y administrativo	45
Entrevista Telefónica	47
Recolección y Análisis de Datos	48
Validez y Confiabilidad	50
Resumen.....	51
Capítulo 4: Resultados	53
Introducción	53
Para investigaciones cuantitativas.....	53
Tamaño de la Muestra	53
Resultados Estadísticos	53
Hallazgos.....	61
Resumen.....	64
Para investigaciones cualitativas.....	65
Perfil de los Informantes	65
Resultado de los Criterios Estudiados.....	66
Resumen.....	70
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	72
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	75
Contribuciones Teóricas y Prácticas	76

Aportes de investigación	76
Futuras Investigaciones	76
Referencias.....	77
Apéndices.....	81

Capítulo 1: Introducción

Muñiz (2010) mencionó que la comunicación es importante para transmitir información e intercambiar ideas con los demás. Genera experiencias para desarrollarnos como comunidad e interconectarnos como mundo, permitiéndonos generar cambios ya que influimos en los demás. Dentro de la comunicación existe la comunicación interna que está dirigida al cliente interno, es decir, los colaboradores que conforman una institución o compañía.

En 2006, Soto indicó que la comunicación interna motiva al equipo humano y retiene a los mejores en un entorno de trabajo. Por esta razón, se requiere generar responsabilidad y compromiso de dichos colaboradores, obteniendo mayor participación como inculcar una verdadera cultura corporativa. Dicha herramienta estratégica da respuesta a las necesidades y potencia la pertenencia en los colaboradores, alcanzando los objetivos corporativos y estratégicos de la organización. Logra que los colaboradores estén bien informados y conozcan las diferentes áreas de la organización. Entender la misión, filosofía, valores corporativos y estrategia, crea pertenencia para dar lo mejor de sí para el logro de metas planteadas.

Las organizaciones para ser competitivas y afrontar los cambios constantes del mercado necesitan motivar a su equipo humano. Manejar canales de comunicación que informen sobre lo que ocurre en la institución, motivando y estableciendo una línea de comunicación eficaz entre empleados, la dirección y los departamentos de la organización. Los resultados son buenas relaciones entre sus miembros con un ambiente que aumente la eficacia y los mantenga integrados y motivados. El diálogo entre directivos y colaboradores debe ser constante, recibiendo retroalimentación que enriquezca a la comunicación. Dejando a un lado el hecho de solo receptar información, creando una comunicación de dos vías, porque hay respuesta del receptor (Muñiz,2010).

Por esta razón, dicho artículo académico se basa en el caso de estudio de la gestión de la comunicación interna respecto a la motivación laboral y pertenencia de los colaboradores del colegio ISM Academy Quito.

Antecedentes del problema

García (1998) afirmó la gestión de la comunicación interna como una mejora considerable en la producción y competitividad. Se mejoran las conductas y el relacionamiento interpersonal, como un nexo de opiniones en una reflexión global. En 2006, Soto explicó que permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre departamentos, obteniendo interacción y participación más activa entre colaboradores. Dicho personal trabaja en equipo, aunque sean de diferentes áreas o departamentos. Crea ambientes adecuados en lo físico, cuidando del aspecto humano. Alcanza una mejor integración a la larga un cambio en la organización.

La comunicación interna es un conjunto de pautas que determina la relación que existe entre los individuos que conforman la organización. Proporciona una mejora organizativa, busca cooperación, la implicación y la coordinación de sus miembros como un eje transversal en sus procesos internos de gestión en todos los niveles jerárquicos. Genera una organización comunicada que ejecuta varias acciones y estructuras con un proceso circular de respuesta continua entre emisor y receptor. La comunicación no tiene que ver con informar, tiene el efecto de reacción y respuesta. Cuando la comunicación conecta con todos los niveles, logra participación y esto causa respuesta, es decir, una comunicación transversal (Arizcuren et al, 2008)

En 1998, García consideró a la comunicación interna como una necesidad primordial para la gestión moderna e innovadora. Todavía existen organizaciones que no consideran a la

comunicación interna esencial, al punto de que no cuentan con un departamento con la dotación de recursos humanos especializados. No atribuyen funciones y presupuestos definidos para su plan de acción. La comunicación interna dentro de un estudio sistemático está vinculada con el área de recursos humanos, esto permite entender su avance.

Los colegios tienen que profundizar sobre su comunicación interna ya que la conecta con el marketing educativo, con sus colaboradores y sus clientes. Si se desconoce del tema no se dará un enfoque correcto en lo que se quiere o se debe comunicar. Se empieza con los colaboradores ya que transmiten a los clientes lo que viven día a día en la organización. Al enfocar correctamente la comunicación se logra que tanto docentes y administrativos prioricen sus actividades y generen eficiencia. Evidencian sus colaboradores notorios progresos y esto genera motivación y compromiso. La pertenencia se suscita cuando mantenemos al equipo vinculado en las novedades o cambios, se sienten parte de una familia (Arenas, 2019)

Enunciado del problema

El colegio ISM Academy Quito desea fortalecer su comunicación interna con procesos y políticas que guíen a la gestión diaria. Existe el departamento de Talento Humano, pero se requiere seguir generando estrategias de estimulación al personal. Cantón (2010) mencionó que existen complicaciones en los procesos comunicativos entre directivos, docentes y administrativos por la falta de análisis en los aspectos que intervienen en la comunicación y esto puede reflejar la calidad de la educación.

La carencia de una cultura organizacional da como resultado la pérdida de los valores y normas compartidas por los miembros de la organización. Esto complica el sistema de funcionamiento como la falta de integración entre los miembros. Las instituciones educativas enmarcan su comunicación solo en su frente externo dándole a la comunicación interna poca

importancia, la consideran poco relevante dentro de sus procesos. No lo consideran como un área o departamento de gestión que puede otorgarles beneficios y que puede gestionarse de manera independiente. La unifican con departamentos que ellos consideran similares quienes no tienen un enfoque comunicativo ni de gestión de procesos de manera pertinente, dejándolo a sus perspectivas de interés Cantón (2010).

En 2010, Muñiz mencionó que una buena comunicación interna transmitirá notoriedad y prestigio consiguiendo una buena opinión pública interna. En ocasiones, se confunde que la comunicación interna solo tiene que ver con docentes. Sin embargo, conecta con el personal de administración y directivos ya que involucran parte de la eficiencia en el servicio que brindan a sus clientes que son los estudiantes y padres de familia. Transmite una imagen positiva seguido de una comunicación clara entre colaboradores y autoridades motivados para continuar en sus actividades cotidianas.

Propósito del problema

La comunicación interna permite a la organización alcanzar sus objetivos, como la identidad corporativa, motivación y clima laboral por medio de la cultura organizacional. Engloba la cultura los valores, principios, historia, mitos y leyendas para inspirar a los colaboradores. La comunicación interna se activa creando una estructura empresarial con todos los miembros, con mensajes influyentes preparados para el proceso de planificación de comunicación. Los colegios lograrán tener cohesión en la implantación de los valores de la organización (Durand, 2012)

Durand (2012) mencionó que los comportamientos serán más coordinados considerando un todo más que la suma de partes. Las organizaciones unidas son más adaptables al cambio continuo y pueden soportar crisis. En 2013, Zapata estableció que el propósito de la

comunicación interna permite a la organización revisar su cultura empresarial para adaptarla a los nuevos tiempos, un cambio esencial en los colegios que permitirá un crecimiento. Ayuda a establecer políticas integradoras de comunicación 360 para generar un cambio. La delegación en la ejecución de la comunicación interna crea empoderamiento. Los mecanismos de escucha mejoran de manera permanente para los colaboradores que son el cliente interno. Gestiona el talento, conocimiento y la cooperación entre departamentos o áreas con planes estratégicos de comunicación interna. Genera un compromiso por parte de los líderes, los colaboradores aumentan compromiso y orgullo de pertenencia.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores de comunicación interna en la institución que inciden en la motivación al momento de realizar las actividades laborales?

La motivación es la energía interna que nos impulsa a realizar actividades. ¿Cuál es la motivación que le mueve en sus actividades laborales?

Cuando nos sentimos parte de una organización ¿Cuáles son los factores de comunicación interna que le generan dicha pertenencia?

Pensemos en la filosofía ISM Academy Quito. ¿Cuál es su identificación con dicha filosofía?

Significancia del Estudio

Muñiz (2010) indicó que la comunicación interna evalúa la actitud general que el personal de la organización tiene hacia la comunicación, midiendo si es integradora, motivadora y genera cambios. La institución tiene una mejor gestión de comunicación entre sus colaboradores mostrando eficacia, claridad y transparencia. Crea un ambiente seguro de pertenencia haciéndolos sentir parte de la organización. En 2012, Koontz y Weihrich

mencionaron que la motivación en la organización de gerentes o directivos hacia sus subordinados empieza en satisfacer sus deseos o necesidades, esto genera a que actúen de la manera deseada por la dirección. Dichos gerentes son los responsables de efectuar un ambiente idóneo para el mejor desempeño, cada colaborador es responsable de sumar a su propia motivación.

La motivación en el ámbito laboral conduce a la proactividad y sentido de pertenencia logrando beneficios a la organización en sus metas planteadas. Evita la rotación del personal y genera estímulos que lo perciben los colaboradores. Se evidencia autonomía en la gestión del colaborador. Es importante generar beneficios con oportunidades de crecimiento, actividades de motivación, reconocimientos y ofrecer incentivos (Ospina, 2019)

Naturaleza del Estudio

Tamayo (2015) mencionó que el diseño de investigación es la estructura por seguir, ejerciendo un control para encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes de la hipótesis. En el plan y estructura se puede obtener respuestas a las preguntas de investigación, mientras que el diseño de investigación es un plan de investigación usado por obtener evidencia empírica sobre las relaciones del problema. De acuerdo con el objetivo de la investigación el diseño en este caso es exploratorio. Sirve para preparar el previo a investigar denominado el terreno de la investigación. Sirve para preparar el terreno de la investigación. Se efectúa debido a que el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado, es flexible y amplio en su metodología.

En la definición de objetivos de investigación, se evalúa el contexto socio - histórico en el cual suponemos el suceso tiene lugar. Formulamos interrogantes preliminares que se irán respondiendo mediante entrevistas a informantes calificados. La observación a través de análisis

de datos secundarios o informaciones generales. Como segundo punto se define los términos centrales del estudio por medio del levantamiento bibliográfico prioritario. La investigación científica es la formulación de hipótesis, realizando conjeturas previas o imaginando respuestas probables a las preguntas de investigación. (Alesina et al, 2008)

En 2008, Alesina et al indicó que se formula el problema de investigación a partir del marco teórico y el grado de conocimiento del estudio del problema. Se plantea respuestas anticipadas y tentativas a las preguntas de investigación de la hipótesis. La hipótesis constituye un enlace entre la teoría y la recolección de datos, en el desarrollo de la ciencia ayudan a confirmar o rechazar una teoría. Validan teorías y sugieren nuevas que se ponen a prueba. Guía el proceso de investigación, indicando que variables debe ser consideradas, que relación entre las variables se desea encontrar, qué datos deben recogerse, qué tipo de análisis se ha de realizar y la interpretación de los hechos observados.

Núñez (2017) ratificó que la investigación mixta se basa en herramientas cualitativas y cuantitativas. Las herramientas cualitativas están basadas en la subjetividad de los individuos y en la individualidad de las situaciones. Las herramientas cuantitativas buscan invariantes y relaciones de correspondencia estadística entre diversas variables. Los métodos mixtos son retroalimentaciones de herramientas cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente, permitiendo una comprensión del objeto investigado. Conseguimos el positivismo del método cuantitativo y la interpretación del método cualitativo.

El método mixto recoge y analiza de manera convincente y rigurosa los datos. Unifica la relación de los datos en dos posibilidades: simultánea para combinarlos o secuencial para construir sobre la otra. Da prioridad a encontrar un equilibrio entre los dos métodos, empleando

procedimiento de estudio en diferentes fases del objeto investigado. Incorpora procedimientos considerando la complejidad del mundo y marcos teóricos empleados (Núñez, 2017)

En 2017, Núñez mencionó que combina los procedimientos dentro de las concepciones específicas de la investigación, en vínculo con el plan que conduce el estudio. La investigación científica es la formulación de la hipótesis. Realiza conjeturas previas o imagina respuestas probables a las preguntas de investigación. Se formula el problema de investigación a partir del marco teórico y el grado de conocimiento del estudio del problema. Se plantea respuestas anticipadas y tentativas a las preguntas de investigación de la hipótesis

Definición de Términos:

Público interno

Bradolini (2009) indicó que los públicos internos son las líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores.

Marketing Interno

La mercadotecnia directa es la forma de publicidad que se direcciona de manera personal a un público específico. Provoca una acción en respuesta a una comunicación. Puede tener varios formatos: correo postal, telemarketing, punto de venta, email. Es medible y permite interacción con el grupo enfocado (Viñaras, 2018)

Clima Organizacional

En 2013, Arosemena mencionó que es la percepción de los empleados sobre el ambiente que los rodea en su lugar de trabajo, departamento y empresa en general. Influye de manera directa en el comportamiento, conducta, sentimientos y debe estar alineada al sentir de los empleados. Es un fenómeno dinámico que puede aliviar, canalizar, facilitar de mejor manera los recursos tecnológicos como humanos.

Imagen

Bradolini (2009) encontró que es un conjunto de percepciones que se genera en el público y la compañía demuestra con su identidad que se forja dentro de la organización. La imagen está en la mente de los públicos.

Pertenencia Laboral

En 2019, Montes especificó que la pertenencia genera un vínculo de pertenecer como colaborador en la organización que labora. El personal toma los objetivos de la empresa como propios. Aumenta su desempeño contribuyendo a un ambiente con actitud positiva que contagia al resto compañeros. Se sienten valorados y conscientes de que forman parte de un equipo, se esfuerzan y son muy leales como comprometidos.

Identidad

Son características particulares que reúne la empresa y causa una diferenciación. Está vinculada con la cultura organizacional ya que enmarca a la visión, misión y valores que promueve (Bradolini, 2009)

Motivación Laboral

Sánchez (2013) explicó que es un cambio cualitativo que da energía en el momento de realizar un trabajo, mantiene un ambiente agradable y proactivo. Genera compromiso en sus colaboradores. Es la capacidad de la empresa en mantener implicados a su personal a dar el máximo del rendimiento marcados por la organización. Aumenta la productividad y el trabajo en equipo, cada persona se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifica con los valores de la empresa.

Comunicación organizacional

En 2009, Bradolini especificó que son procesos comunicacionales que sostiene a las organizaciones donde intervienen diferentes actores. Se identifican dos formas de comunicación según a quien este destinada y la comunicación externa e interna. Comunicación externa está dirigida al público externo de la organización, no forman parte de la organización. La comunicación interna está dirigida a públicos internos.

Stakeholders

García (2017) mencionó que es una palabra inglesa que significa interesado o interesada. Se refiere a las organizaciones o personas que toman decisiones de una compañía. Grupos de interés que rodean a la empresa. Participan diferentes actores además de los dueños, que están implicados de manera directa e indirecta. Están implicados los proveedores, trabajadores que estén en planilla, inversores, accionistas, socios, clientes, antes públicos, sindicatos, organizaciones civiles, entidades no gubernamentales, entre otras.

Cultura Organizacional

Son los valores, tradiciones, políticas, comportamiento y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, mitos, lenguaje y comportamientos de los miembros de una organización. Ejecuta en fases y crea sentido de interpretar la vida de la organización y le ayuda a diferenciarse de otras organizaciones (Bradolini, 2009)

Hipótesis

En 1996, Cea mencionó que son predicciones o respuestas probables a los interrogantes que el investigador fórmula para su contrastación empírica.

Limitaciones

Una limitación que puede efectuarse es que las personas no toman el tiempo necesario para contestar la encuesta. Otro factor es la falta de información histórica de colegios

investigados acerca de la comunicación interna en sus planteles educativos. La falta de similitud de datos de comparación entre colegios investigados. En lo que concierne al análisis cualitativo la dificultad en la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o relevar nuevas interrogantes cuantitativas que estaban en nuestra hipótesis. Obtener información basada en resultados subjetivos. Debe considerar de manera objetiva las limitaciones y centrarse en la naturaleza del estudio definiendo bien los factores que se van a investigar.

El investigador no debe perder su perspectiva de investigación e incluir variables que no le acerquen a resolver su hipótesis. No incluye en el estudio el análisis del manejo de relaciones públicas, la estructura de autoridad de la organización, plan de comunicación interna, planificación estratégica de comunicación, optimización de la tecnología a emplear

Delimitaciones

En 2019, Arenas mencionó que los colegios poseen una necesidad en la comunicación interna. Dicha despreocupación ocasiona problemas para la consecución de sus objetivos y hace que exista grietas para un buen relacionamiento entre el equipo de trabajo. Afecta de manera significativa al desempeño de las labores diarias de las personas generando que no den su 100% en su calidad de trabajo. Se manifiesta que existe procesos detenidos y no existe confianza para comunicar los requerimientos o necesidades que se suscitan. Crea una falta de pertenencia en los colaboradores ya que no sienten que se escuchan sus necesidades y hay preocupación por no ver posibilidades de crecimiento.

La investigación se centra en ciertos criterios como: el público objetivo que son directivos, docentes y administrativos. Es un colegio privado, nivel socio económico medio – alto y no cuenta con un departamento de comunicación interna. Tiene convenios con algunas

academias y programas como: programa Diploma Bachillerato Internacional¹, que promueve el desarrollo de capacidades en el ámbito académico y personal. Estimula al estudiante en su desarrollo crítico, investigativo y analítico. Forma parte de la Federación de Establecimientos de Educación Particular Laica (Fedepal) y la Red de Colegios por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cuenta con el desarrollo de tecnología Tics, aulas virtuales y plataforma como web ISM.

Resumen

La gestión de la comunicación interna busca una mejora considerable en la producción y competitividad ya que se mejoran las conductas y el relacionamiento interpersonal. Crea un nexo de opiniones en una reflexión global. Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre departamentos, obteniendo interacción y participación más activa entre colaboradores logrando el cumplimiento de las metas de manera más efectiva.

Las instituciones al incorporar dentro de sus procesos la comunicación interna logran eficiencia en las actividades encomendadas con sus colaboradores reflejados en los resultados deseados. Es una necesidad prioritaria que no se debe tomar a la ligera. Los colaboradores son importantes para la compañía, al cuidar de su motivación laboral y pertenencia se logrará procesos sostenidos que nos ayuden a involucrar a nuestro personal más allá de solamente cumplir con una actividad. Considerarlo sin duda evidenciará a su cliente externo una mejor eficiencia en los procesos y mayor productividad en los objetivos trazados.

El estudio de caso plantea una hipótesis que en la investigación deben ser resueltos. Es importante determinar el enfoque de investigación. El caso de estudio se basa en ciertas

¹ En adelante BI

preguntas que van desde los factores de comunicación interna que inciden en la motivación laboral y pertenencia. Otro punto importante es identificar que motiva a las personas a realizar sus actividades laborales y que les permite identificarse con la filosofía de la empresa. De la investigación realizada se obtendrá hallazgos y resultados del problema planteado. El método a utilizar es mixto y emplea herramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de analizar los datos y compararlos.

Las limitaciones de estudio pueden suscitarse en el proceso en que los entrevistados no dediquen el tiempo necesario para contestar la encuesta. Otro limitante es que los colegios investigados carecen de información histórica de ejecutar comunicación interna. La delimitación debe enmarcarse en ciertos criterios como el público objetivo de estudio en este caso docentes, administrativos y autoridades. El nivel socio económico como las alianzas o convenios institucionales.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Introducción

La comunicación organizacional

Arras (2010) mencionó que la comunicación es un proceso intencionado, es el intercambio de información e interacción entre dos o más personas. Se desarrolla como una relación dialógica que recibe una respuesta o retroalimentación. La comunicación interna en la organización es esencial, logra que se integren y se mantengan unidos los diferentes departamentos de la organización. Dichos mensajes se transmiten de manera interpersonal de manera formal o informal dependiendo de su contenido.

En 2010, Arras indicó que la manera formal son los flujos de comunicación esperados que se denominan como “debe ser”, se relaciona con quién recibe las órdenes y a quién debe reportar resultados denominado organigrama de la empresa. La manera informal son las relaciones espontáneas, lo que concierne al “ser”, es la relación real de la persona. La comunicación involucra varios elementos para que pueda realizarse. Es dinámica y se encuentra en constante evolución y busca que el proceso se lleve a cabo con fidelidad. La palabra comunicación proviene del vocablo latino *comunicare* que significa poner en común, vinculando a otros a sumarse a nuestras experiencias y aprendizajes.

Es una actividad simbólica con el compromiso de las personas para ayudarse a interpretar en sus mundos sociales. Tiene la acción y efecto de comunicar y comunicarse. Trasmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor. Papel escrito en el que se comunica algo oficialmente. Mientras que organización viene del latín *Organón*, que es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Efectúa la acción, tiempo y objeto. En acción es la coordinación del trabajo de varias personas mediante

tareas establecidas con funciones especificadas. Como objeto es el resultado de las acciones entregadas, el tiempo es los objetivos preestablecidos (Arras, 2010)

Arras (2010) definió que es el conjunto de técnicas y actividades que se realizan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio. Influye en las aptitudes y conducta de los públicos internos y externos de la compañía. Fortalece y fomenta la identidad corporativa. Encadena a todas las áreas hacia un objetivo común. Comunica a los trabajadores el crecimiento y logros obtenidos por medios masivos descendentes, transmitiendo información y la incidencia que causa en la motivación y satisfacción de ellos.

En 2006, Soto indicó que la comunicación organizacional tiene como objetivo generar solidez en la imagen corporativa, esto conlleva a que la identidad organizacional se consolide por medio de los canales, medios y herramientas comunicativas que se use. Dicha comunicación logra que los participantes se sientan parte de la organización brindando estabilidad emocional laboral, se logra el alcance de objetivos de la compañía.

Comunicación interna

El cliente interno tiene como misión cumplir los objetivos de la organización, pero esto no puede llevarse a cabo sin motivación, incentivos ni estímulos. Al considerar lo mencionado se logra pertenencia y fidelización, la conformación de un equipo de trabajo que forma parte de la organización. En recientes estudios se demostró que las empresas pequeñas y medianas no asumen responsabilidad en el rol estratégico de la comunicación interna, perdiendo su eje estratégico. Esta debilidad hace que el 80% de las organizaciones presenten problemas por el mal manejo en el interior de la organización, debido a la falta de comunicación (Montoya y Ulloa, 2012)

En 2012, Montoya y Ulloa indicaron que la organización previamente debe verificar sus canales y analizar lo que desea comunicar en sus procesos comunicativos. Es importante para generar este proceso que exista en la empresa un departamento de comunicación. La asignación de un equipo de trabajo que sea autónomo que genere un plan estratégico definido y estructurado. La comunicación interna ayuda a identificar las dificultades en los procesos comunicativos, identificar la estructura de la empresa con sus metas, objetivos y los problemas que enfrentan el personal al momento de comunicarse. Se involucra en el análisis de los documentos por los que se trasmite la información como manuales, políticas, reglamentos, misión, visión.

Montoya y Ulloa (2012) argumentaron que la comunicación interna enfoca de manera correcta los canales de comunicación y determina los procesos comunicativos de la organización en la comunicación ascendente, descendente, formal e informal. Logra un diagnóstico a los planes estratégicos y los objetivos de lo que mejor hace la empresa. La implementación de la comunicación interna genera que el clima cultural sea bueno y la organización tenga un mejor rendimiento laboral y por ende gestión del cambio. Entrelaza un nexo importante con la comunicación externa, como resultado de esto los colaboradores se conectan de mejor manera con los clientes generando un crecimiento económico. Impulsa el marketing interno en los empleados con el fin de que conozcan más de la empresa, sus objetivos y los trasmita ante los clientes. Es un instrumento para cuantificar el rendimiento del personal.

Clima Organizacional.

En 2002, Peralta mencionó que el Clima Organizacional se basa en el comportamiento organizacional, que busca una mejora en el ambiente de la compañía. Aumenta la productividad sin afectar a las personas. Considera el ambiente donde el personal se desempeña a diario, el

relacionamiento de la jefatura con los subordinados como la relación de proveedores y clientes conciernen al clima organizacional. Distingue a la compañía como un factor importante por el comportamiento de quienes la integran. Es la percepción que los colaboradores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y se refleja en su desempeño y resultados finales. Desde la administración es un tema de interés ya que crea la atmósfera de la empresa. Es de suma importancia medirlo para extraer la percepción del trabajador de la estructura y procesos del medio en el que labora.

Es un ambiente de instituciones y fuerzas externas que influyen en el desempeño, los ambientes que la conforman pueden ser estáticos o dinámicos. Los ambientes estáticos son menos inciertos para los gerentes ya que hace ajustes a la estructura de la organización. Existen factores externos e internos que influyen en las percepciones de los colaboradores. Dichos factores son las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tiene de la institución, reflejando características personales y organizacionales. Las características son percibidas de manera directa e indirecta, y genera un cambio temporal en las actitudes de las personas que se basa a ciertas situaciones como: días de cierre anual, reducción de personal, incremento de salarios (Peralta, 2002)

En 2002, Peralta enfatizó que cuando implementamos motivación disminuye la frustración y proporciona el aliento de seguir trabajando. La compañía crea diferenciador y se ve palpable en el tiempo, sus resultados la distinguen de otras compañías. Existe un relacionamiento cercano con la cultura organizacional, debido a que en la cultura se profundiza las conductas, creencias y valores compartidos de los miembros de la organización. El clima organizacional va de la mano de la cultura de forma directa ya que las percepciones determinan las creencias, conductas y valores de la cultura organizacional. Abarcan factores como liderazgo y prácticas de

la dirección como: el manejo de la supervisión que puede ser autoritaria o participativa, sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, remuneraciones que conciernen a la estructura de la organización como también el comportamiento en el trabajo.

Los miembros deben experimentar un ambiente organizacional que influya en su comportamiento proporcionando bienestar individual y con los que les rodean. Un buen manejo conlleva a consecuencias positivas que genera logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras. Si la consideramos desde una escala de climas organizacionales encontramos su incidencia desde la estructura en sus reglas, procedimientos, tramites, limitaciones y obstáculos. La responsabilidad en la autonomía de decisiones relacionadas al trabajo, generando la exigencia de que son su propio jefe debido a que conocen con certeza su área y rol dentro de la compañía (Peralta, 2002)

En 2002, Peralta explicó que la recompensa es otra escala que perciben los colaboradores, usando más el premio que el castigo, incentivándolo a mejorar constantemente. La cooperación que debe existir entre directivos y empleados brindando un apoyo tanto horizontal como vertical, promoviendo estándares de productividad. El conflicto al momento de oír diferentes opiniones, que a la vez puede generar rumores que se desvanecen cuando existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas. La identidad que se genera en la pertenencia, logrando que cada miembro se sienta valioso, ya que puede sentir que sus objetivos personales que puede compartirlos con la organización. Debe brindar calidad de vida laboral.

Cultura Organizacional.

Según Rodríguez (2012) comentó que la comunicación organizacional engloba las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores y tradiciones, que interactúan entre los miembros de una organización. Facilita la implementación de una estrategia e influye

en los resultados que deseamos obtener en las actividades propuestas en la empresa. Dentro de los ejes que profundiza son los valores y creencias. Los valores son afirmaciones de lo que está bien o mal y las creencias parten de normas que especifica comportamiento. Dichos valores y creencias deben ser parte de la cultura compartida de la organización y replicados por los miembros. Otro factor importante es la identidad, que va sosteniéndose en el tiempo como imagen integrada y logra que el personal se identifique.

La cultura organizacional genera evolución constante y diferenciación de otras culturas que se destacan por la iniciativa que toman los colaboradores en su responsabilidad, manejo de conflictos, críticas abiertas de manera correcta y generación de incentivos. La cultura organizacional influye en el equipo de trabajo ya que influirá en las conductas por medio de las tareas encomendadas y de la exigencia que es pertenecer a este equipo. Unifica los intereses, resultados esperados y un relacionamiento correcto entre todos, cumpliendo con el rol esperado por la empresa. Refleja un sentimiento de pertenencia consiguiendo que cada colaborador readapte los valores, la reglas o normas y esto se inserte dentro de sus expectativas hacia sus áreas encomendadas, por ello, es fundamental que los valores y reglas sean parte de lo que necesitan (Rodríguez, 2012)

En 2013, Díaz argumentó que la cultura organizacional es la unión de las normas, hábitos y valores que son compartidos hacia las personas que conforman la organización para controlar la manera en que interactúan en el ambiente del trabajo y entre los colaboradores, por esta razón, se debe aplicar una forma adecuada para implantar las normas. El sistema de normas que se aplique debe contener manuales de gestión, organización para un cumplimiento y respeto obligatorio. El hábito se forma después de generar normas, que son tomadas como pequeñas recomendaciones que se implementa en los espacios de trabajo y en el comportamiento del

personal. Un ejemplo es la norma de no fumar en la oficina puesto que es perjudicial para las personas no fumadoras.

Díaz (2013) enfatizó que el valor es el acercamiento más a la individualidad de cada persona que forma la organización, considerando su empatía, honradez, responsabilidad y puntualidad. La cultura organizacional es relevante ya que detecta problemas y nos brinda soluciones de la manera más rápida. Conformamos equipos de trabajo con aptitudes similares para lograr un rendimiento colectivo más productivo. Definirla nos permite integrar y pulir al personal para que se encaminen en los objetivos de la organización como al momento de encontrar un perfil idóneo que se adapte a los requisitos.

La cultura organizacional da la libertad para resolver problemas de cada área y la supervisión se la realiza de manera general. En la estructura logra puestos de trabajo más flexibles con reglas y procedimientos no tan formalizados, mostrando más interés en las personas que en la producción. Las compensaciones y ascensos se otorgan por el nivel de productividad. La gerencia crea un conflicto funcional o constructivo con el fin de que sea viable, autocrítico y creativo para el personal llevándolos a que su talento, creatividad e innovación sea estimulada (Díaz, 2013)

Mejora del Rendimiento.

En 2012, Montoya y Ulloa mencionaron que la interactividad en los procesos comunicativos como el manejo entre emisor y receptor en las situaciones suscitadas y el impacto en los factores sociales y del entorno, son bases que nos ayudan a medir evaluaciones de desempeño. Logra que las dificultades puedan ser comprendidas desde un formato de mejora continua, resolviendo los problemas de los integrantes de la organización. Los indicadores de medición que son establecidos desde los objetivos a cumplir por los colaboradores permiten

medir acciones y satisfacción ya que podemos evidenciar tiempos de atención, satisfacción y eficiencia generando estándares de calidad. Integra a los diferentes departamentos por medio de procesos comunicativos con el objetivo de que exista gestión con eficacia.

Gestión de la comunicación interna.

La claridad y sentido de trabajo, logra pertenencia y convierte a cada empleado en un vocero de la organización. Alinea globalmente a la organización incrementando el compromiso de los colaboradores, su productividad en un buen clima laboral. Están vinculadas varias disciplinas como: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Conforman procedimientos interdisciplinarios para sacar adelante a la estrategia, brinda un panorama general, pero simplificando los conceptos con el objetivo de que se orienten a la práctica concreta del ámbito de la organización. Genera un proceso cultural en el que todos sienten la libertad de dialogar, esperar y exigir la información. Se implementan de manera gradual y a mediano plazo (Brandolini, 2008)

Pertenencia de Marca

Según Arizcuren et al. (2008) mencionó que el sentido de pertenencia es el resultado de la identificación de la cultura y valores de la organización. Vincula a los miembros más allá de lo formal, logrando que formen parte del “ESTAR”. Consigue que los participantes se sientan partícipes cada vez más de un mismo proyecto. La corresponsabilidad de los colaboradores se evidencia debido a un trabajo arduo de implementación de los valores de la compañía.

En 2014, Blasco et al. explicó que la pertenencia se evidencia cuando el cliente interno siente orgullo de formar parte de la compañía identificándose a la cultura organizacional. Los directivos hacia sus subordinados deben emplear comunicación inclusiva, expresiones como “somos líderes de mercado” haciéndolos sentir parte al equipo de colaboradores. El sentido de

pertenencia es un sentimiento de identificación y vinculación de la persona con el grupo y ambiente en el que labora. Es parte de la identidad individual, emerge de la necesidad del amor, afecto y pertenencia. Logra afiliación y membresía obteniendo integración e identificación con la organización logrando creencia de que juntos como equipo alcanzarán lo deseado. La pertenencia de marca se asocia a que los trabajadores se conviertan en embajadores de la marca, creando una cultura fuerte de la empresa. Los empleados se convierten en los difusores de la información de la compañía en sus servicios o productos Codina (2018)

Medina (2014) ratificó que la comunicación institucional está muy vinculada con el tema de pertenencia, su objetivo es facilitar la difusión de la identidad corporativa entre los diferentes stakeholders. Los colaboradores deben conocer de manera clara la identidad, misión, visión, valores y cultura, para divulgarla entre los grupos de interés. El empleado es el capital más valioso de una organización y es el aliado más importante. El empleado al estar al tanto comprende de mejor manera el sentido de su trabajo, que forja responsabilidad, confianza en la empresa, identificación con los directivos. El sentido de pertenencia enfatiza en la comprensión de la misión corporativa para transmitirla a los clientes.

La comunicación corporativa tiene que vincular las acciones que realizan los colaboradores, así pueden visualizar su contribución a la empresa y reforzar su pertenencia con la marca. La comunicación interna es la herramienta que genera que los colaboradores conozcan la marca, se vinculen y participen de manera activa en la construcción y divulgación de la misma. Los empleados que tienen contacto directo con el cliente deben ser formados en amor a la marca, debido a que son los abanderados de la organización y sus comportamientos deben transmitir la esencia de la marca. La pertenencia se concibe al transmitir mensajes de manera personalizada y adaptarlas a su perfil profesional. La formación en pertenencia recae en

herramientas de comunicación con componentes pedagógicos, que logren retroalimentaciones que fomenten mejoras y personalización. La comunicación interpersonal es una herramienta eficaz para formar debido a que, por medio de reuniones, charlas, sesiones de trabajo, entre otras, se puede instruir mejor (Medina, 2014)

Employer Branding.

En 2019, Das mencionó que es conocido como la marca empleadora, proyecta la imagen del negocio en la calidad como entidad empleadora. Es la reputación que tiene la marca ante sus colaboradores actuales y los candidatos potenciales. Esto permite a la organización asumir los retos que como compañía establece, al contar con el equipo apropiado, profesionales con habilidades y conocimientos para la transformación que abra caminos correctos. El Employer Branding abre la posibilidad de abordar el talento actual y el que se avecina atrayendo los mejores talentos. La compañía debe demostrar los valores auténticos, la manera de trabajar y como trata a los talentos.

Según Blasco et al. (2014) especificó que se refiere a la construcción de la marca del empleador, emplean los principios de marketing en las actividades de recursos humanos dirigido a los empleados actuales y potenciales. Transmite los valores y ventajas de la compañía a sus empleados usando comunicación interna y el sentimiento de pertenencia a la marca de la organización. Se diferencia de otras compañías y genera una ventaja competitiva. Es una estrategia a largo plazo que gestiona el conocimiento y las percepciones de los empleados acerca de la empresa. Enfatiza el marketing interno donde lo alinea, motiva y otorga a los empleados experiencias positivas que ayuda a la compañía a cumplir los objetivos planteados y objetivos comerciales.

Los valores son principios ordenados de la organización que ayudan a establecer comportamientos y proporciona reglas que logra que los empleados inicien acciones. El branding del empleador surge de los valores, sistemas y comportamientos mostrados en el momento de conseguir los objetivos corporativos a través de las personas. El empleado al conocer las ventajas genera beneficios racionales y emocionales que les ayuda a pertenecer a su compañía. La comunicación interna se encargará de comunicar por medio de mensajes eficaces y eficientes. Permite su comprensión y correcta descripción obteniendo un impacto comunicacional. El empleado al asimilar dicha información tendrá una mejor actitud. Genera un proceso holístico que hace que la organización desarrolle actitudes positivas y compromiso de sus colaboradores como resultado se tiene pertenencia y mejora de la actitud (Blasco et al. ,2014)

Motivación Laboral

Según Vélaz (1996) mencionó que varios empresarios consideran importante la motivación positiva al momento de encomendar tareas a sus colaboradores, eso impulsa al logro de metas con eficacia. Es importante no caer en que la motivación puede reemplazar el carácter, la formación y las habilidades de las personas, son aspectos que deben ser considerados de manera independiente. Cabe mencionar que la motivación no corrige problemas de comportamiento, ni resuelve los problemas de área de los diferentes departamentos como: finanzas, administrativas y comerciales, tienen otra injerencia.

En 1996, Vélaz ratificó que la motivación influencia e impulsa a las personas para tener verdaderos motivos para esforzarse y poner empeño en la realización de sus actividades encomendadas. La motivación laboral son los elementos y procesos motivacionales que impulsan, dirigen y mantiene la conducta laboral. Motivar a los empleados radica en llegar a su interior, con el fin de que cada uno pueda automotivarse por una auténtica motivación de un

generador de motivos. Se ha implementado la estrategia del Kita positivo, consiste en otorgar premios para un mejor impacto, pero lamentablemente su efecto es pasajero ya que condiciona el actuar de las personas. Mientras que la motivación auténtica en nuestros colaboradores activa un generador de motivos que no necesite estímulos externos.

Cada persona tiene sus propias motivaciones y objetivos que no siempre coinciden con las motivaciones de sus compañeros de área o la empresa. La empresa comunica la finalidad y la necesidad de la colaboración de las personas para alcanzarla. Al entender las motivaciones del personal así los colaboradores aportan y garantizan la continuidad. La actividad laboral se realiza bajo contextos organizacionales, se orienta hacia un resultado o servicio de una finalidad, que no se realiza exclusivamente por la satisfacción, esto depende de un motivo a distancia que exige esfuerzo, renuncia, sufrimiento e incluye inversión de tiempo (Vélaz, 1996)

En 1996, Vélaz explicó que el trabajo ha sido mecanizado como un hecho organizado por la sociedad en la que las personas de manera rutinaria se levantan cada mañana dejando de lado todo motivo personal para acudir a su trabajo. Se ha convertido en algo importante en la vida de los ciudadanos, que tienen una motivación laboral para trabajar. Esto se ha convertido en una necesidad debido a que las personas no desean quedarse sin empleo. El trabajo es toda acción humana orientada hacia un fin. Genera un sentido de autorrealización que se subdividen en la subsistencia y la autoafirmación que tiene mayor nexo con la motivación y busca el sentido objetivo de la heterorrealización.

Vélaz (1996) ratificó que la motivación laboral se debe al interés del individuo por pertenecer a una empresa específica. Otra motivación es por el puesto que ocupará o la disposición al colaborar con las tareas que le corresponden. Este motivo se inclina a la decisión de pertenecer a la compañía con el grado de motivación para realizar las actividades en las

condiciones establecidas. Dicha decisión puede ser suplantada o modificada por alguna controversia del camino como un superior con un subordinado. Si el colaborador no se encuentra satisfecho en su trabajo buscará alternativas que le ayuden a mejorar su situación. Para ello, es importante generar la motivación de pertenecer por el amor a la organización. El trabajador busca un equilibrio entre satisfacción y esfuerzo que le es requerido. Modifica la situación y la adapta a sus gustos, su motivación de pertenecer es más fuerte.

La salida de los trabajadores de la compañía es provocada por la insatisfacción en el lugar de trabajo, buscando un empleo que le brinde mejores condiciones. Se debe evitar que los colaboradores adopten quedarse en la empresa por la falta de otra opción laboral, su rendimiento bajará paulatinamente, con el objetivo de que buscará un nuevo empleo, esto de seguro perjudica a la organización. La motivación de una empresa radica en la visión que transmitan y la manera de dirigirla. Cuando nos enfocamos en el cambio interno esto producirá cambios en la motivación. (Vélaz, 1996)

En 2019, Ospina mencionó que los colaboradores que están motivados generan mayor productividad, reduciendo la rotación y mejorando el rendimiento en general. Chiavenato (2007) ratificó que para promover la motivación y participación de las personas es importante localizar y capacitar líderes, cambiando el estilo gerencial autocrático e impositivo que predominan en la empresa. Los trabajadores tienen sentimientos, deseos y temores, además de que su comportamiento en el trabajo es fruto de varios factores motivacionales. Las personas son motivadas cuando satisfacen ciertas necesidades en su entorno y personas que interactúan.

Para evitar la rotación los supervisores a cargo deben ser dirigidos y liderados bajo la lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Dichas normas permiten regular el comportamiento de los miembros y ser controlados de manera

informal para la producción. En esta supervisión se genera la motivación bajo la estimulación de reconocimiento y aceptación social. Los beneficios son evidentes, se mejora la imagen de la empresa, el rendimiento laboral, se retiene al personal, aumenta la productividad y hay incremento de pertenencia. Se debe entregar al colaborador autonomía evitando un control exhaustivo y extremo, brindando poder de decisión (Chiavenato, 2007)

En 2007, Chiavenato ratificó que la teoría de la motivación se basa en que la motivación de la búsqueda de dinero, recompensas salariales y materiales del trabajo. Con el transcurrir de los años también los trabajadores buscan las recompensas sociales y simbólicas. Dentro de esta motivación se debe considerar los espacios de trabajo que logra un ambiente psicológico. La teoría de las relaciones humanas se basa en las necesidades humanas que son denominadas necesidades o motivos. Son fuerzas conscientes e inconscientes que determinan el comportamiento de las personas. La motivación que concierne al comportamiento por las necesidades internas de la persona logra objetivos que pueden satisfacerlas.

Chiavenato (2007) mencionó que existen diferentes clases de necesidades desde las fisiológicas, psicológicas y las de autorrealización. Las empresas cuando van más allá de satisfacer las necesidades básicas se enfocan en sus necesidades psicológicas logran motivación del comportamiento. Dichas necesidades se enfocan en la seguridad íntima que busca la persona para autodefenderse y protegerse contra el peligro o la privación en busca de la tranquilidad personal. Otra necesidad es la de participación, formar parte de un grupo, tener contacto humano o participar activamente de las iniciativas con otros.

La seguridad se basa en las condiciones laborales que garanticen el salario, las jornadas, los horarios flexibles y la conciliación laboral. Dar reconocimiento en el desempeño de los colaboradores por logros y resultados obtenidos aumenta la motivación generando compromiso.

La autoconfianza es importante para el personal, se refiere al autorrespeto y a la consideración que se le tiene a cada individuo. La necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño es primordial al igual que mostrar interés sobre las tareas encomendadas (Ospina, 2019)

En 2019, Ospina mencionó que el apoyo en la toma de decisiones y la escucha ante propuestas, logra que el trabajador tenga un nivel de motivación ya que siente que es tomado en cuenta. Las oportunidades de crecimiento ayudan a que el empleado se sienta valorado y que tiene sentido el esfuerzo que realiza en su labor. Es valioso capacitar a los colaboradores con temáticas sobre desarrollo personal e incentivos cada cierto tiempo, como recompensas salariales, premios y bonos. Tener un equipo motivado crea un gran valor a la compañía y forja bases sólidas para su crecimiento.

Chiavenato (2007) enfatizó que cuando se enfocan los corporativos en las necesidades de autorrealización es otro punto para motivar al personal. Las personas buscan alcanzar sus metas, desarrollar su potencial y crecer continuamente. La autorrealización es flexible y posibilita transferencias y compensaciones. La teoría de la motivación demuestra que la motivación es algo permanente que debe ser generado de manera persistente. El ciclo motivacional parte con el individuo de un equilibrio psicológico. Crean un estímulo que rompe con la tensión y esto conlleva a un comportamiento de satisfacer una necesidad.

En 2007, Chiavenato indicó que si se sigue este ciclo se genera un estado de equilibrio, toda satisfacción es una liberación de tensión. Cuando no se considera la satisfacción de cierta necesidad en el tiempo adecuado, pasa a ser una frustración. Obtiene comportamientos de conducta de personas frustradas, agresividad por la tensión acumulada que se libera en muchas ocasiones mediante agresividad física, verbal y simbólica. Las relaciones emocionales por la

tensión reprimida provocan ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio y problemas circulatorios como digestivos.

La apatía es otro resultado negativo que genera el desinterés por alcanzar los objetivos como un mecanismo de defensa del ego. Atrae problemas de disciplina y supervisión mientras que la motivación genera esfuerzo por el alcance de objetivos en la organización. Da como resultado actitudes que depende de su moral. La moral alta es una actitud de interés, identificación, aceptación, entusiasmo, impulso positivo en el trabajo. Genera colaboración además de un deseo fuerte de pertenencia a un grupo y la satisfacción de trabajar por el objetivo en común. (Chiavenato, 2007)

Ospina (2019) manifestó que generar motivación en el personal radica de la capacitación coaching, que fomenta el desarrollo personal y ofrece técnicas para que la comunicación fluya mejor. El propósito de vida es parte de este aprendizaje que logra motivar de manera interna, con el fin de que las personas ajusten sus actividades a su misión como seres íntegros y plenos. Las reuniones con los colaboradores de manera diaria y semanal logran que las tareas estén mejor organizadas. El clima laboral se fortalece debido a la interacción entre compañeros al compartir opiniones. La opinión e ideas que nace de los empleados es fundamental, felicitarlos por sus logros y compartir con ellos crea sentido de pertenencia.

Motivación.

En 2016, Perret ratificó que la motivación es la energía interna que nos mueve a salir de nuestra comodidad. Impulsa a realizar acciones diarias, definir objetivos y enfocar sus capacidades para lograr su meta. Genera disposición para invertir recursos, te motiva a lograr cosas que a la larga te darán mayores beneficios deseados por el consciente e inconsciente.

La energía que motiva a los hombres a trabajar es una metodología de sistemas, fuerza de la tendencia que promueve la conducta vinculando factores internos y externos. Da como resultado el aumento del vigor y la persistencia de la conducta hacia la determinada meta o dirección. Conecta la activación de la conducta y el aspecto direccional, generando una fuerza concreta para la realización de una acción específica. Los factores internos que conforman deseos y necesidades como los factores externos influyen en la intensidad de la motivación. La motivación se activa en función del estado interno es decir del impulso acompañado del incentivo (Vélaz,1996)

Vélaz (1996) mencionó que la motivación laboral tiene mucha relación con la conducta organizacional, partiendo de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta. Dentro de la motivación observamos la activación que concierne al principio energético para emprender una actividad. La persistencia que debemos tener para poner en marcha cierta actividad, una energía constante que nos hace mantener el desarrollo del esfuerzo. Permite la superación de obstáculos y logra soporte ante las circunstancias que se presentan ante la actividad a realizarse. Otro punto dentro de la motivación es la direccionalidad para hacer determinadas acciones y para omitir otras. El contenido esta unificado con la direccionalidad identificado con la meta o resultado pretendido.

Motivar significa dar una razón a una persona o grupo para que se comporte y realice el ejercicio de cierta tarea encomendada. Busca que los colaboradores tengan un impulso para realizar sus labores de manera satisfactoria tanto para él como para la empresa. (Ospina, 2019)

El empleo.

En 1996, Vélaz explicó que son aquellas relaciones contractuales por las que un individuo recibe una remuneración a cambio de su esfuerzo productivo durante el periodo de un tiempo establecido. El mantener dicho empleo radica en la motivación a pertenecer.

Trabajo.

Es la integración de actividades que no incluyan relaciones contractuales ni beneficios económicos. (Vélaz,1996)

Empresa.

Vélaz (1996) indicó que la empresa son las instituciones privadas y públicas que se dedican a negocios. Modelos organizacionales que buscan el aprovechamiento de recursos y rendimiento. Conjunto de personas que se coordinan entre sí, utilizando determinados recursos para alcanzar su propósito común. Es un organismo vivo, integrado a la actividad del empresario, el trabajo de sus colaboradores, usando los medios necesarios para alcanzar un fin común. Su fin es producir bienes materiales o servicios con un propósito de lucro.

Incentivos.

En 1996, Vélaz mencionó que son los factores externos que estimulan la motivación. Son las recompensas que premian determinados logros o comportamientos, algo que no garantiza la realización de los logros esperados.

Ism Academy Quito

Vinueza (2018) mencionó que ISM Internacional Scholastic Model es una institución educativa desde niveles de inicial, escuela básica y bachillerato. Sus tres campus están localizados en la ciudad de Quito y tiene una gran trayectoria educativa siendo un referente de educación y ejemplo ante la comunidad. La filosofía del colegio ISM se enmarca en su visión y misión. Su visión en el año 2020 es ser una institución multilingüe reconocida entre las más

prestigiosas del Ecuador formando líderes a nivel global. Es una institución educativa internacional privada, ubicada en el norte de la ciudad. Forja una nueva generación de líderes responsables con sensibilidad socio – ambiental, con espíritu emprendedor y transcendencia para la vida con estrategias incluyentes, valores y principios basados en la palabra de Dios.

En 2018, Vinueza indicó que presentan altos estándares académicos, personal competente, procesos administrativos y de seguridad eficientes, tecnología de punta y sistemas de gestión de calidad. Dentro de su política de calidad brinda una educación integral de excelencia para la vida. Mejoramiento continuo en la formación de líderes críticos, emprendedores innovadores con conciencia basados en una conciencia socio – ambiental. Cultiva principios y valores con un nivel académico y estándares nacionales e internacionales. Sus valores institucionales son: amor a Dios, responsabilidad, solidaridad, respeto, identidad e integridad.

Comprende de una junta directiva integrada por: presidenta Sra. Aida Montoya fundadora, integrantes de la junta directiva a Dra. Jenny Vinueza de López. Ing. Aurora Gargurevich e Ing. Aída Vinueza de Narváez. Además, la conforman miembros académicos y representantes de las áreas administrativas. La junta académica está integrada por rectorado, vicerrectorado, inspección, coordinadores académicos y representante del Departamento de Consejería Estudiantil. Su estructura organizativa es horizontal, comprende normativas, procesos y procedimientos entrelazados a la visión y misión de la institución. En instalaciones cuenta con tres campus: ISM internacional Academy, ISM Academy Quito y ISM Kids (Vinueza, 2018)

Vinueza (2018) manifestó que la enseñanza que imparte está dirigida a niños y niñas de un año a dieciocho años desde Educación Inicial, Escuela Básica Elemental, Escuela Básica Media, Escuela Básica Superior y Bachillerato. Cada campus tiene una distribución de servicios,

ISM Kids comprende Educación Inicial de dos a cuatro años, ISM Academy Quito secciones desde Escuela Básica Elemental, Escuela Básica Media, Escuela Básica Superior y Bachillerato. ISM Internacional Academy secciones Educación Inicial, Escuela Básica Elemental, Escuela Básica Media, Escuela Básica Superior y Bachillerato. Su numérico de alumnado y personal docente es de 1573 estudiantes y 134 docentes en ISM International Academy, 1599 estudiantes y 121 docentes en ISM Academy Quito e ISM Kids con 250 estudiantes y 13 docentes.

Aida Montoya Romero fundó la institución educativa instituto “Santa María” ISM School en 2008 con el acuerdo ministerial 13 del 28 de julio del 2008. Posteriormente, cambia su nombre comercial por ISM Academy Quito, con el fin de prestar servicios educativos a la comunidad y aportar a la sociedad con personas íntegras. El 1995 implementan la metodología Beka Book fundamentada en principios y valores con altos estándares académicos. Incorporaron innovaciones educativas como: Montessori, Pedagogía Conceptual, Programa de Diploma en el campus International Academy, ISM Academy Quito en Años intermedios PAI. Cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados a nivel nacional e internacional (Vinueza, 2018)

En 2018, Vinueza explicó que están muy comprometidos con la labor de educar, desarrollar competencias afectivas cognitivas y expresivas en los estudiantes. Usan el lema aprehender a conocer, aprehender a hacer, aprehender a convivir, aprehender a ser y aprehender a emprender. El campus ISM International Academy funciona desde el 2002 está ubicado en el sector de Calderón en Quito y cuenta con convenios internacionales y certificaciones ISO 9001: 2015, PAI y Bachillerato Internacional. Garantiza sus servicios con políticas de calidad basada en el desarrollo eficaz y seguro de los procesos con personal calificado y motivado. Un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes para mejora de los objetivos.

Se inclina a la norma internacional certificada ISO 9001: 2015, al Modelo de excelencia EFQM y los estándares de calidad del MEC además de la Gestión de Calidad que coordina la dirección, infraestructura y políticas de control. El sistema de Gestión está compuesto de dieciocho procesos a cargo de un administrador. Dirige y administra el desarrollo conforme al cumplimiento de los objetivos de calidad planteados en el PEI. Renueva por auditoría externa cada dos años la certificación ISO 9001 en el año 2006. Planifica dos auditorías internas para el manejo del Sistema de Gestión. El manejo de calidad de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), detalla que la excelencia se logra de manera sostenida desde el liderazgo del equipo directivo (Vinueza, 2018)

En 2018, Vinueza especificó que el compromiso radica de los colaboradores del ISM para una cultura de aprendizaje y estímulo a la innovación. Las autoevaluaciones son parte del modelo, con cuatro criterios como resultados en: los clientes, personas, sociedad y clave para la organización. Se resaltan los logros en los siguientes aspectos: económicos, financieros, operativos, percepción de clientes, personal y sociedad. La medición analiza el nivel de excelencia, verificando las áreas en las que se debe hacer ajustes. En diciembre del 2016, el ISM acreditó dos estrellas en el modelo EFQM con la perspectiva de seguir alcanzando más.

Cuenta con las siguientes certificaciones: Certificación de Calidad ISO 9001 – 2000, Certificación del Programa de Diploma del Bachillerato, Certificación de Calidad ISO 9001 – 2008, Reconocimiento de dos estrellas en el modelo de Excelencia EFQM, Certificación del Programa PAI del Bachillerato Internacional, Certificación de Calidad ISO 9001: 2015, Reconocimiento de tres estrellas en el modelo de Excelencia EFQM, Sello Inclusivo Progresivo al ISM por las buenas prácticas de Inclusión Social, Condecoración al Mérito Académico por

parte de la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, Dr. Vicente Rocafuerte en distinción a la contribución a la comunidad educativa (Vinueza, 2018)

Vinueza (2018) indicó que ISM fundó la Fundación Letra para Todos, brinda educación a niños desde pre básica a 7mo año de educación básica. Los niños que apoyan son de escasos recursos económicos. Impactan a familias de la zona de incidencia al campus ISM International Academy del sector de Calderón. Las familias como los niños reciben soporte profesional para brindar un ambiente seguro a sus hijos. Dicho trabajo es realizado por Trabajo Social y Psicología.

En 2018, Vinueza explicó que dentro de su plan académico está My Company que es un concurso dirigido a jóvenes de 1ero y 2do de Bachillerato con el fin de que los estudiantes generen experiencias prácticas sobre el funcionamiento del mundo de los negocios. Los participantes trabajan en equipo y son responsables de tareas asignadas que deben ser cumplidas en tiempos establecidos. Desarrolla habilidades en emprendimiento, liderazgo y comunicación. El colegio ISM desde el 2006, participa en dicho concurso comprometido en su misión de forjar una generación de líderes responsables con sensibilidad socio – ambiental, espíritu emprendedor y trascendencia en la vida.

Los Programas de Bachillerato Internacional PAI y el Programa de Diploma demandan crear un proyecto de investigación profunda y de interés personal. Culmina con la creación de producto que responda al objetivo y contexto global desde que empezaron. El proceso dura 7 meses para los estudiantes, son guiados por docentes y supervisores que cumplen las siguientes etapas: investigación del tema, planteamiento del objetivo, contexto global, intereses personales, buscar fuentes confiables, desarrollo de habilidades de investigación. La planificación se crea con los criterios de evaluación de su producto y habilidades de autogestión. Y la acción es la

creación de su producto o resultado de investigación, desarrollo de habilidades sociales y de comunicación. Y finalmente, Reflexión que conlleva al análisis del proceso realizado, habilidades y perfil del BI desarrollado. CAS que corresponde a Creatividad, Actividad y Servicio también es parte del BI (Acosta, 2019)

Resumen

La motivación laboral es el impulso que le proporciona energía a las personas en el momento de realizar un trabajo, mantiene un ambiente agradable y proactivo. Genera compromiso en sus colaboradores. Es la capacidad de la empresa en mantener implicados a su personal a dar el máximo del rendimiento por la organización. Aumenta la productividad y el trabajo en equipo, cada persona se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifica con los valores de la empresa. Mientras que la pertenencia genera identificación a la cultura y valores de la organización, vinculando a los miembros más allá de lo formal, logrando que formen parte del de la familia laboral.

Los colaboradores se sientan partícipes cada vez más de un mismo proyecto y de los objetivos planteados. La corresponsabilidad de los colaboradores se evidencia debido a un trabajo arduo de implementación de los valores de la compañía. Se apropia de los objetivos de la organización y siempre mantiene una actitud de buscar mejoras para lograr lo encomendado. Al conseguir la pertenencia logramos la identificación de nuestros colaboradores hacia la cultura organizacional de la compañía. Genera orgullo por parte de los integrantes de la empresa ya que se sienten identificados con la filosofía de la organización. Crea un ambiente laboral propicio que da apertura a un relacionamiento de comunicación fluida entre directivos, autoridades, administrativos y colaboradores.

La motivación laboral es el mecanismo que logrará que nuestros colaboradores mantengan encendido su motor interno logrando compromiso en las tareas encomendadas como el cumplimiento de las metas con eficiencia. Es importante enfatizar el porqué de lo que hacemos, de esa manera logramos conectar con los equipos y generar pertenencia. Parte de la motivación es reconocer sus logros, mantener procesos de incentivos, recompensas salariales, dar beneficios de salud, educación, entre otras acciones. Mantener la motivación incentivará a las personas a querer permanecer dentro de la organización y a evitar la rotación. Se mantiene equipos y se consolida crecimiento como autorrealización en la compañía. Los colaboradores sienten que alcanzan sus metas personas y conquistan sus sueños brindando bienestar a su familia.

La institución educativa ISM destaca su filosofía enmarcada en la visión y misión. Promueve valores y principios basados en la palabra de Dios. Denota sus estándares académicos, el personal multidisciplinario con las destrezas necesarias para el cumplimiento de sus metas. Las certificaciones y procesos de auditoría interna y externa le permiten mantener Gestión de la Calidad. Se enfoca en sus colaboradores como eje primordial para el generar cultura de aprendizaje e innovación. Su lema de aprehender a conocer, aprehender a hacer, aprehender a convivir, aprehender a ser y aprehender a emprender.

Conclusión

La motivación y la pertenencia son ejes fundamentales para lograr lo que la compañía se propone. Si deseamos trascender el camino es fomentar en nuestros colaboradores la cultura organizacional, transmitiendo en los diferentes canales y medios nuestro eje rector. Genera equipos de trabajo, no grupos de personas, que solo se ven temporalmente hasta conseguir algo mejor. Sienten a la organización parte de su familia, entendiendo que si aportan al crecimiento de

la empresa ellos también crecerán. Cuando empoderamos a nuestros colaboradores obtenemos que las personas perciban significado en lo que hacen. Esto lo incorporan dentro de su esquema de motivación comprendiendo el porqué de lo que hacemos.

La pertenencia genera orgullo de conformar parte del equipo de la organización. Los colaboradores se convierten en embajadores de la marca, promotores donde vayan de la empresa. El público interno se transforma en el mejor espejo de la compañía ante los públicos externos. Los valores corporativos, la misión y visión logran que las personas tengan mayor enfoque hacia el rumbo de la empresa. Esto logra que los colaboradores implanten en su comportamiento diario y lo reflejen en la creencia de la organización que forman parte.

Las instituciones educativas al incorporar dentro de su organización dichos componentes tendrán como resultado equipos más motivados, comprometidos y decididos a dar lo mejor para alcanzar los objetivos. Este resultado será evidenciado en sus clientes que también sentirán que sus necesidades son satisfechas y que se brinda un servicio conforme a lo que desean. Se debe incorporar procesos y normativas que inspiren a nuevas políticas de manejo de los colaboradores conforme a estos estándares, con el objetivo de ir midiendo su evolución e ir haciendo mejoras en el camino.

Capítulo 3: Metodología

Introducción

El caso de estudio se basó en la investigación de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM Academy Quito respecto a la motivación y pertenencia de sus colaboradores. Con el fin, de evidenciar su proceso de comunicación interna con el personal administrativo, docente y autoridades. Para la investigación se utilizó el diseño exploratorio utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. Monje (2011) encontró que la herramienta cualitativa intenta hacer una aproximación global de la situación para explorarla, describirla y comprenderla de manera inductiva.

Nos da un punto de referencia que indica que objetos se van a explorar desde los objetivos, para luego proceder con la estrategia y la técnica que usará para su recolección. Mientras que la herramienta cuantitativa se enfoca en un proceso sistemático y ordenado. Plantea la investigación desde una estructura lógica de decisiones con una estrategia que permita la obtención de respuestas adecuadas al problema que se va a indagar. Se identifica algunos elementos comunes que están lógicamente estructurados y brindan dirección en la investigación. (Monje, 2011)

Se ha partido de casos de estudio de comunicación interna de multinacionales que han empleado las variables de investigación de motivación y pertenencia. LG Electronics nace en 1958 con matriz en Corea del Sur y su negocio gira en torno a la electrónica. Tiene bajo su nómina alrededor de 84.000 empleados, liderando el mercado de electrodomésticos a nivel mundial. LG Electronics para transmitir su comunicación interna enfatiza la humanidad desde estas aristas: LG Live, Inside LG y Our Story. LG Live promueve el cuidado hacia su colaborador transmitiendo motivación laboral desde sus historias cotidianas que viven en el día a día durante

sus jornadas de trabajo. Logra de inspiración para los colaboradores al escuchar los relatos de sus compañeros y genera familiaridad entre ellos. Inside LG se centra en transmitir la visión y cultura organizacional mientras que Our Story comunica la parte humana de sus colaboradores. Con esta gestión han sido reconocidos con premios del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su programa <Todos Aprendemos de Todos>. Aseguran que esto les ha permitido fortalecer su nivel estratégico. LG Electronics cuida del estado anímico de sus colaboradores creando lazos de fraternidad entre sus ellos con su campaña <nosotros y no yo >. Logra orgullo de los logros obtenidos dedicado al trabajo en conjunto y a la libertad de trabajar creativamente. (Peña et al, 2016)

En 2016, Peña et al indicó también el caso de estudio de General Motor (GM), que se dedica a la elaboración y venta de vehículos como: Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac. Transmite a los colaboradores sus pilares fundamentales que son: entusiasmo del cliente, mejora continua, integridad, trabajo en equipo, innovación y respeto como responsabilidad. Genera motivación en sus colaboradores ofreciendo la oportunidad de desarrollar su carrera profesional con posibilidades reales de promoción. Consolida su equipo de trabajo y los apoya en su crecimiento personal. Crea espacios para que sea su lugar preferido de trabajo, escuchando sus inquietudes y sus puntos de vista. Impulsa su campaña <Workplace of Choice> midiendo continuamente la motivación de sus colaboradores y su satisfacción laboral.

Diseño de la investigación

En 2011, Monje mencionó que el diseño de la investigación es la determinación de las estrategias y procedimientos para encontrar la respuesta a la hipótesis, basada en el problema que estamos investigando. Identificará el método utilizando controles para la interpretación de resultados. El investigador considera los métodos para observar o medir las variables de

investigación con la precisión posible. Partiendo del diseño metodológico se logrará la recolección de datos y considerando los objetivos como las variables del estudio, se determinará el tipo de instrumento a utilizar. En el método de investigación cualitativa se ha considerado la entrevista semiestructurada, las preguntas se enfocaron para extraer la información precisa. Se crea flexibilidad para que los sujetos tengan la oportunidad de comportarse y expresarse de manera natural. Se consideró la encuesta estructurada como herramienta para el método cuantitativo, controla la obtención de la información de los sujetos de investigación. Los resultados de las dos herramientas utilizadas serán unificados para obtener los diferentes enfoques de medición. Los métodos de investigación comprenden e interpretan ciertas hipótesis que nos planteamos al momento de realizar el caso de estudio.

En 2008, Alesina et al mencionó que las herramientas empleadas nos dan un espectro de diferentes percepciones o criterios para los sujetos de investigación. Comparando dichos hallazgos, podemos establecer particularidades y llegar a conclusiones que nos dan una luz para la hipótesis anteriormente planteada. Nos aproximan a la realidad del objeto de estudio como la relación con los sujetos de investigación, determinando criterios de objetividad mediante el proceso metodológico empleado. Los sujetos de estudio juegan un rol importante para la investigación y su selección debe ser aleatoria, considerando el margen de error para que la información sea fidedigna y determine los factores que deseamos investigar. Las preguntas deben ser claras y objetivas, buscando solventar la hipótesis de investigación.

Pertinencia del Diseño

La investigación se establece para determinar la gestión de la comunicación interna referente a la motivación laboral y pertenencia en el colegio ISM Academy Quito, considerando que al tener una efectiva gestión se evidenciará resultados positivos en el desempeño de su

personal. Genera un impacto en la coordinación interdepartamental aportando a la agilidad de solución de problemas internos. Identifica las necesidades de la organización, motivando a sus colaboradores obteniendo como resultado empleados motivados que incrementan resultados. Permite mejora los estándares mediante procesos de seguimiento, levantando indicadores que aportan a una medición de mejora continua. (Arenas, 2019)

En 2019, Arenas mencionó que, al transmitir la visión, misión y los valores corporativos de la empresa, los colaboradores tienen más claro el norte y se convierten en difusores internos y externos de la compañía. Esto muestra eficacia en la gestión y fideliza a los clientes que disfrutan del servicio. En las instituciones educativas como en toda organización una buena gestión de la comunicación interna genera un desarrollo y crecimiento paulatino evidenciados en un mediano a largo plazo, además de que logra eliminar la mala comunicación, conflictos y malentendidos entre el público interno.

Dicha gestión da pie a la elaboración de un plan de comunicación interna basado en estrategias para el correcto funcionamiento y consecución de los objetivos y metas trazadas. Mantiene al personal informado de forma eficiente, comunicando los logros y las decisiones tomadas. Da amplitud al diálogo entre autoridades y subordinados para comunicar sus problemas, inquietudes y malestares. Registra las eventualidades de la empresa en tiempo real prestando mayor atención a las necesidades de los colaboradores, logrando una comunicación bidireccional (Arenas, 2019)

Población y Muestra

Según Monje (2011) los datos se recolectan de una muestra y no de toda la población. En este caso de estudio, la población del colegio ISM Academy Quito es de 124 docentes, 10 autoridades y 85 personas del área administrativa, sumando un total de 219 personas. La

población acorde a una distribución normal, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, determina que la muestra representativa para la encuesta es de 140 personas seleccionados de manera aleatoria. Los sujetos de investigación para la entrevista semiestructurada fueron tomados tanto de docentes, autoridades y personal administrativo. Se determinó perfiles específicos de estudio considerando aspectos como: rango de autoridad o dirección, campos estratégicos de acción, el desempeño y el manejo de varias personas en su equipo de trabajo. Los departamentos seleccionados fueron de jefaturas que vinculen un nexo estratégico en la organización eligiendo de manera aleatoria a un delegado por departamento, estableciendo para la entrevista a nueve sujetos de investigación.

Al designar los departamentos y áreas más estratégicas se evidenció que participarían docentes, personal administrativo, coordinadores y autoridades. Participaron dos docentes de Básica Elemental y Básica media, dos coordinadores pertenecientes a Años Intermedios (PAI) y del Diploma del Bachillerato Internacional (BI). Del departamento administrativo se seleccionó dos personas que conforman Colecturía y Servicio al Cliente. Y finalmente se vinculó a tres autoridades las cuales detalló a continuación: Directora General, Vicerrector e Inspección General.

Consentimiento Informado

Por medio de un escrito formal emitido por la Dra. Jenny Vinueza en calidad de Directora General, se manifestó el consentimiento de la institución educativa para ser parte de la investigación sobre la gestión de la comunicación interna en referencia a la motivación laboral y la pertenencia de su personal administrativo, docentes y autoridades. La autorización a la información necesaria para el desarrollo del proyecto de titulación además de la publicación del

nombre de la empresa en el producto final, y que sea compartido con la institución los resultados obtenidos en dicho análisis.

Confidencialidad

El colegio ISM Academy Quito manifiesta la autorización en la publicación del nombre de la empresa en el producto final del artículo académico publicado posteriormente en una revista académica.

Localización Geográfica

El colegio ISM Academy Quito se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha cantón Quito, dentro del Distrito Metropolitano en el sector de Amagás del Inca. Su campus cuenta con una amplia infraestructura al norte de la ciudad. Está situado en la calle San Miguel de Anagaes lote 4 y Avigiras, en un barrio residencial de clase media que cuenta con algunos negocios pequeños aledaños, conjuntos habitaciones y edificios pequeños.

Cuenta con fácil acceso de transporte por la Av. Eloy Alfaro, principal avenida cerca al colegio. Alrededor hay algunos establecimientos educativos, es considerada una zona de alta afluencia de estudiantes por esa razón existe semaforización, cruce de peatones y señalética. Los sitios de interés en esta zona son el Hospital de Solca de Quito y la Embajada de Estados Unidos en el Ecuador.

Instrumentación

Como instrumentos de investigación se utilizó herramientas cuantitativas en este caso una encuesta y cualitativas se realizó una entrevista semiestructurada. La encuesta estuvo conformada por 12 preguntas referentes a la motivación laboral como a la pertenencia de los colaboradores que conforman el colegio ISM Academy Quito. Dicha encuesta fue realizada a 149 personas conformado por docentes, administrativos y autoridades. Para la medición

cualitativa se realizó una entrevista semiestructurada telefónica dirigida a siete personas como: autoridades, docentes y personal administrativo.

Encuesta para autoridades, personal docente y administrativo

En dicha encuesta se está evaluando la comunicación entre compañeros y autoridades. Los resultados serán anexados a un artículo académico de investigación. Se debe contestar las siguientes preguntas de acuerdo con su criterio y debe seleccionar una opción. Le tomará unos minutos.

1. ¿Qué tan identificado se siente con la marca ISM Academy Quito?

<i>Totalmente identificado</i>	<i>Muy identificado</i>	<i>Identificado</i>	<i>Algo identificado</i>	<i>Nada identificado</i>
------------------------------------	-----------------------------	---------------------	------------------------------	------------------------------

2. ¿Qué tanta libertad siente para comunicarse con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

<i>Total libertad</i>	<i>Mucha Libertad</i>	<i>Suficiente libertad</i>	<i>Algo libertad</i>	<i>Nada libertad</i>
---------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------------

3. ¿Qué tan clara es para usted la comunicación respecto a los procesos que maneja cada departamento del colegio ISM Academy Quito?

<i>Totalmente clara</i>	<i>Muy clara</i>	<i>Suficiente clara</i>	<i>Algo clara</i>	<i>Nada clara</i>
-----------------------------	------------------	-----------------------------	-------------------	-------------------

4. ¿Cuán orgullo se siente de ser parte de ISM Academy Quito?

<i>Totalmente orgullosa</i>	<i>Muy Orgullosa</i>	<i>Algo orgullosa</i>	<i>Poco orgullosa</i>	<i>Nada orgullosa</i>
---------------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

5. ¿Cuán accesibles son sus compañeros para recibir retroalimentación u observaciones de usted?

<i>Totalmente accesible</i>	<i>Muy Accesible</i>	<i>Algo accesible</i>	<i>Poco accesible</i>	<i>Nada accesible</i>
-----------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. ¿Qué tan oportuna es la comunicación entre departamentos de la Institución ISM Academy Quito?

<i>Totalmente oportuna</i>	<i>Muy Oportuna</i>	<i>Algo oportuna</i>	<i>Poco oportuna</i>	<i>Nada oportuna</i>
----------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

7. ¿Cuán frecuente es la difusión de la misión, visión y valores corporativos de la institución ISM Academy Quito hacia sus colaboradores?

<i>Totalmente frecuente</i>	<i>Muy Frecuente</i>	<i>Algo frecuente</i>	<i>Poco frecuente</i>	<i>Nada frecuente</i>
-----------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. ¿Califique su nivel de satisfacción referente al ambiente de trabajo?

<i>Totalmente satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Algo satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>	<i>Nada satisfecho</i>
------------------------------	-----------------------	------------------------	------------------------	------------------------

9. ¿Califique el nivel de motivación que le imparte su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?

<i>Totalmente motivador</i>	<i>Muy Motivador</i>	<i>Algo motivador</i>	<i>Poco motivador</i>	<i>Nada motivador</i>
-----------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre las reuniones de seguimiento con sus superiores respecto a proyectos o tareas encomendadas?

<i>Totalmente satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Algo satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>	<i>Nada satisfecho</i>
------------------------------	-----------------------	------------------------	------------------------	------------------------

11. ¿Cuán motivado se siente al realizar las actividades encomendadas en su área de trabajo?

<i>Totalmente motivado</i>	<i>Muy Motivado</i>	<i>Algo motivado</i>	<i>Poco motivado</i>	<i>Nada motivado</i>
--------------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a beneficios y reconocimientos por parte de la institución ISM Academy Quito?

<i>Totalmente satisfecho</i>	<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Algo satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>	<i>Nada satisfecho</i>
----------------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Entrevista Telefónica

En dicha entrevista telefónica se está evaluando la comunicación interna entre compañeros y subordinados. Los resultados serán anexados a un artículo académico de investigación. Se debe contestar las siguientes preguntas conforme a su criterio. Le tomará 10 minutos de su tiempo.

Entrevista telefónica dirigida a docentes y personal administrativo.

1. ¿Qué dificultades encuentra al momento de comunicar alguna novedad de trabajo a sus compañeros?
2. Cuando le encomiendan a realizar una tarea, ¿qué le motiva?
3. ¿Qué le impulsa a ser parte del colegio ISM Academy Quito?
4. ¿Qué considera fundamental para generar una automotivación en sus actividades laborales?
5. ¿Qué herramientas de comunicación resalta para comunicarse con sus compañeros o jefe inmediato?
6. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?
7. Describa ¿en qué momentos su opinión no es tomada en cuenta?
8. Podría comentarme ¿de qué forma trasmite la institución la visión y misión?
9. ¿Con qué valores corporativos se identifica más?
10. Mencione ¿de qué manera es transmitida la misión y visión del colegio a los colaboradores?

11. ¿Qué beneficios y reconocimientos percibe del colegio ISM Academy Quito para usted?
12. Cuando ha tenido algún problema ¿de qué manera la institución le brinda apoyo?
13. ¿De qué manera recibe retroalimentación de su superior inmediato para mejorar en sus actividades laborales?

Entrevista telefónica dirigida a docentes y personal administrativo.

1. ¿Qué factores considera importantes para que la comunicación sea inclusiva con sus subordinados?
2. ¿Cómo genera compromiso en su equipo de trabajo?
3. ¿Qué medios y herramientas le han funcionado mejor cuando transmite la comunicación a su equipo de trabajo?
4. ¿Cómo verifica que la instrucción impartida hacia sus subordinados queda entendida y es clara?
5. ¿En qué momentos siente que la comunicación se distorsiona entre sus subordinados y usted?
6. ¿Qué le impulsa ser parte de ISM Academy Quito?
7. ¿Cómo identifica el sentido de pertenencia de los docentes y personal administrativo hacia el colegio ISM Quito Academy?
8. ¿Qué conflicto ha enfrentado al delegar una actividad algún integrante de su equipo?
9. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas?
10. ¿Qué seguimiento aplica para apoyar a su equipo de trabajo?

Recolección y Análisis de Datos

Para dicha recolección de datos para la investigación propuesta, las preguntas se basaron en la gestión de la comunicación interna referente a la motivación laboral y la pertenencia de los colaboradores del colegio ISM Academy Quito. Se evaluó los diferentes factores que determinan el impulso motivador para la realización de las tareas, midiendo el compromiso existente para el cumplimiento de las actividades encomendadas. Al evaluar la energía interna y los intereses de

los colaboradores se identificó que factores provocan la realización de las actividades guiada una gestión eficiente. Esto permitirá el levantamiento de indicadores para la evaluación de impacto.

Las preguntas que fueron utilizadas en la entrevista lograron un análisis investigativo para medir los factores de pertenencia de cada miembro respecto a la organización. Se investigó su nivel de conocimiento en la filosofía en referencia a la misión y visión. Se determinó que impulsa a los docentes, administrativos y autoridades a sentirse parte de la institución y su identificación con los valores corporativos. Los hallazgos en la investigación permitieron evaluar los niveles de satisfacción, de automotivación y de pertenencia. La percepción de los entrevistados hacia los beneficios y reconocimientos que reciben por parte de la organización refuerza su involucramiento y compromiso.

El manejo de la comunicación al momento de resolver algún problema y cuando su opinión es tomado en cuenta o no. La recopilación de información cuantitativa se realizó a través de la herramienta de Google Forms, que permite realizar encuestas que proyecta estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas encuestadas. Es considerada de fácil acceso y amigable para su realización. Es flexible y se adapta a las necesidades del entrevistador, generando preguntas de opción múltiple o de selección como si o no. Facilita el trabajo de tabulación debido a que almacena la información de forma automatizada con gráficas estadísticas de las respuestas que se almacenan en una hoja de cálculo. La encuesta se comparte a través de un link de acceso que lleva al entrevistado a resolverla, es recomendable formular pocas preguntas.

La investigación cualitativa se desarrolló mediante una entrevista telefónica semiestructurada de duración de 10 minutos aproximadamente. Se seleccionó a delegados de diferentes áreas y departamentos para obtener diferentes perspectivas para la investigación. Los

departamentos seleccionados fueron: Colecturía, Educación Básica Elemental como Básica Media, Servicio al Cliente, Coordinación de Años Intermedios como Diploma del Bachillerato Internacional. Se desarrolló dos formatos de preguntas tanto para administrativos y docentes como para autoridades. Se formuló preguntas diferentes aterrizadas a su responsabilidad y tareas encomendadas.

Los hallazgos obtenidos de los administrativos y docentes como autoridades permitieron determinar su pertenencia y motivación laboral. La recopilación de datos cualitativos fue de manera manual en un formato por sección de entrevistado para la comparación respectiva de información. La dinámica fue una conversación amena con el objetivo de abarcar la mayor cantidad de información. A pesar de ser una entrevista telefónica por el tono de voz y la actitud al contestar se podía ir evaluando la veracidad o su duda al emitir su criterio. Dicha herramienta es de gran utilidad por su flexibilidad para encontrar al entrevistado, encontrando un momento idóneo.

Logra recabar información de manera más completa y profunda. Da apertura aclarar dudas durante el proceso de entrevista, con el objetivo de asegurar respuestas útiles. El análisis surge cuando el investigador realiza la comparación de respuestas obtenidas de los entrevistados con las herramientas cualitativas y cuantitativas. Destaca las palabras de mayor énfasis de acuerdo con el orden de preguntas conforme a la guía de entrevista. Las preguntas fueron agrupadas conforme al objetivo de estudio.

Validez y Confiabilidad

El proceso de investigación se lo manejo de manera fidedigna. La muestra de entrevistados para la encuesta fue de una muestra representativa de 149 personas seleccionadas de manera aleatoria. Los sujetos de investigación para la entrevista telefónica fueron de diferentes

áreas y departamentos. Con el fin de tener diferentes percepciones y determinar cómo se sienten los colaboradores en referencia a la motivación laboral y la pertenencia.

Resumen

Es importante plantear el diseño metodológico para determinar las herramientas que se usarán en el proceso investigativo. En este caso es un diseño de investigación exploratoria y se usaron herramientas cualitativas y cuantitativas. Las herramientas interpretan los resultados de manera eficaz obteniendo las respuestas a la hipótesis de investigación. El investigador observa, analiza y compara la información extraída, con el fin de determinar dichos factores investigados. Permitieron la recolección de datos que fue obtenida por medio de una encuesta estructurada y una entrevista telefónica semiestructurada para posteriormente compararlas.

La investigación se realiza para determinar la gestión de la comunicación interna respecto a la motivación laboral y la pertenencia de los colaboradores, determinando los factores evidenciados en las respuestas del personal administrativo, docentes y autoridades. Se identificó la gestión de los procesos y como los colaboradores se sientan más motivados. Al involucrar una comunicación interna efectiva los resultados serán evidentes y esto genera un mejoramiento continuo. Se plantea estrategias para mantener esta evolución de progreso comprendiendo las necesidades reales de los colaboradores.

La muestra fue determinada conforme a una distribución normal considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La muestra representativa para encuestar fue 140 personas obteniendo a 149 personas encuestadas de manera aleatoria. En la entrevista telefónica se entrevistó a nueve personas de diferentes áreas y departamentos. Se utilizó un formato de preguntas para administrativos y docentes como para autoridades. Las preguntas se determinaron conforme a los factores de investigación evaluando su nivel de comunicación entre

compañeros y la fluidez entre departamentos, el orgullo e impulso que sienten de formar parte del colegio, su identificación con la cultura organizacional y su satisfacción referente a los reconocimientos y beneficios.

Se evaluó su percepción de acompañamiento en las actividades encomendadas al igual que la motivación que reciben de su jefe inmediato. Las autoridades aparte de ser evaluadas en las preguntas anteriormente mencionadas, fueron entrevistadas en su labor con sus equipos de trabajo expresando como mantienen la motivación, comunicación y pertenencia en ellos.

Capítulo 4: Resultados

Introducción

Los hallazgos obtenidos en base al objeto de estudio son las determinadas respuestas de los sujetos de investigación que imparten su criterio u opinión. Sus respuestas nos permiten medir intereses, sentimientos, percepciones, valores y actitudes. Se evalúa las respuestas con el fin de llegar a una conclusión determinada de la hipótesis que tenemos. Con dichos hallazgos se determina los factores de incidencia y se establece mecanismos de mejora en los procesos. Son retroalimentaciones por parte de los colaboradores y descubrimiento de ciertas necesidades que no son percibidas a simple vista. Es información real que nos permite construir herramientas poderosas para brindar soluciones efectivas a lo investigado.

Para investigaciones cuantitativas

Tamaño de la Muestra

Resultados Estadísticos

1. ¿Qué tan identificado se siente con la marca ISM Academy Quito?

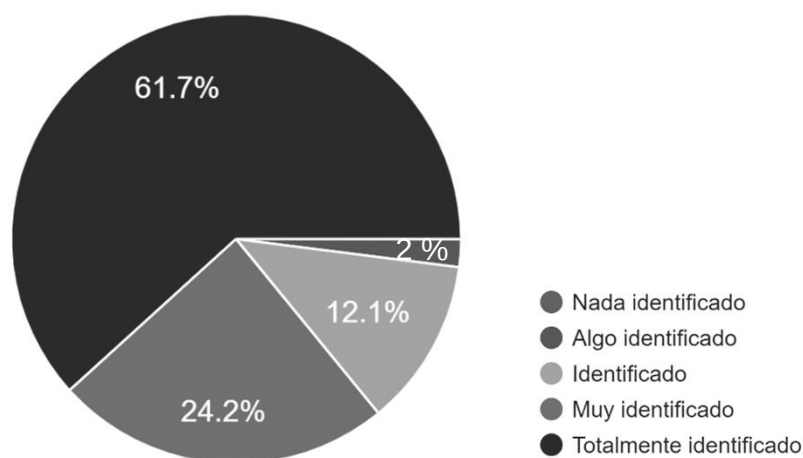


Figura 1 Nivel de identificación con la marca ISM Academy Quito

El 61.7% de los colaboradores del personal docente, administrativo y autoridades ratifica que se siente totalmente identificado mostrando un alto nivel de pertenencia. Seguido del 24.2% que se siente muy identificado. El 12.1% se siente identificado y solamente el 2% algo identificado.

2. ¿Qué tanta libertad siente para comunicarse con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

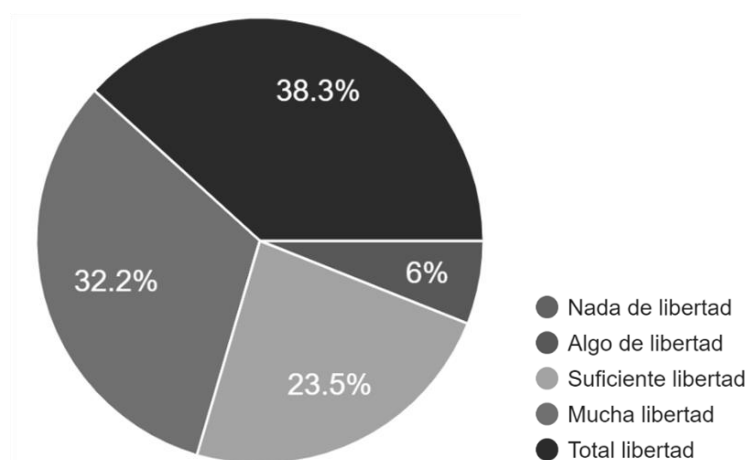


Figura 2 Nivel de libertad en la comunicación en la institución ISM Academy Quito

El 38.6% menciona que sobre el nivel de libertad para comunicarse con su jefe inmediato y compañeros siente total libertad. Seguido del 32.2% que ratifica que siente mucha libertad para comunicarse con su superior inmediato y compañeros. El 23.5% siente suficiente libertad mientras que el 6% siente solamente algo de libertad para hacerlo.

3. ¿Qué tan clara es para usted la comunicación respecto a los procesos que maneja cada departamento de la institución ISM Academy Quito?

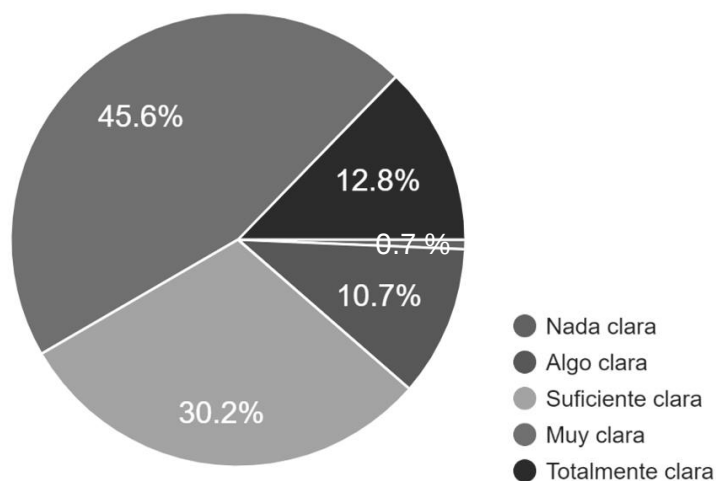


Figura 3 Nivel de claridad en la comunicación en la institución ISM Academy Quito

El 45.6% del personal docente, administrativo y autoridades menciona que la comunicación es muy clara en referencia a los procesos que maneja cada departamento, mientras que el 30.2% ratifica que es suficiente clara. El 12.8% menciona que es totalmente clara y el 10.7% considera que es algo clara en sus procesos de comunicación. Solamente el 0.7% contestó que no es nada clara.

4. ¿Cuánto orgullo siente de ser parte de ISM Academy Quito?

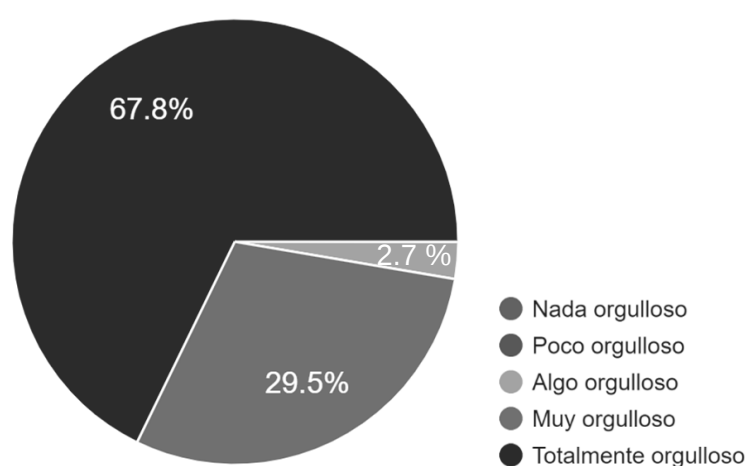


Figura 4 Nivel de orgullo para la institución ISM Academy Quito

El 67.8% de los encuestados tanto personal docente, administrativo y autoridades ratifica sentirse totalmente orgullo de ser parte del colegio ISM Academy Quito. Seguido del 29.5% que menciona que está muy orgulloso. Solamente el 2.7% ratifica que está algo orgulloso.

5. ¿Cuán accesibles son sus compañeros para recibir retroalimentación u observación de usted?

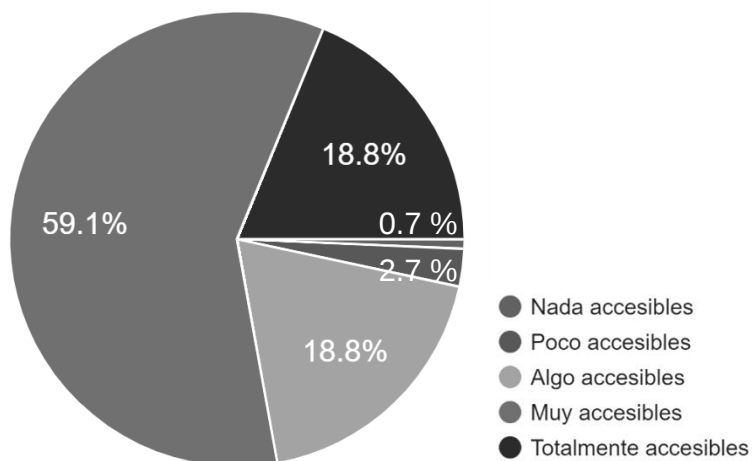


Figura 5 Nivel de accesibilidad de mis compañeros para recibir retroalimentación u observación

El 59.1% de docentes, personal administrativo y autoridades manifiesta que el nivel de accesibilidad hacia sus compañeros al momento de impartir una retroalimentación es bueno, debido a que hay apertura. El 18.6% considera que hay totalmente accesibilidad y el 18.6% piensa que hay algo de accesibilidad, existiendo un empate en dichas respuestas. Mientras que el 2.7% menciona que existe poca accesibilidad y solamente el 0.7% explica que no es nada accesible.

6. ¿Qué tan oportuna es la comunicación entre departamentos de la institución ISM Academy Quito?

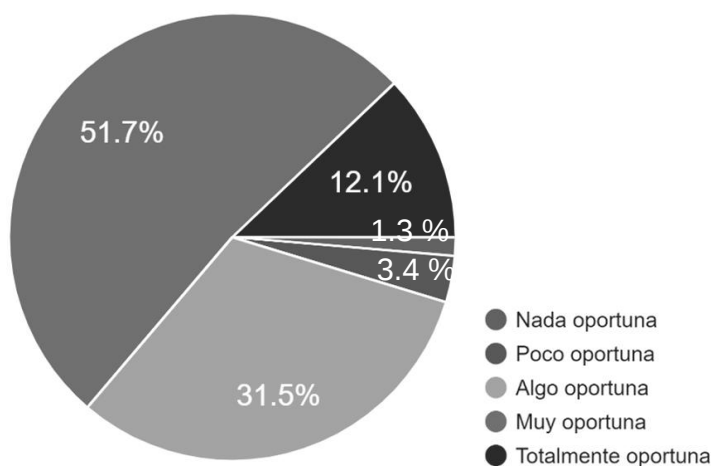


Figura 6 Nivel de la comunicación oportuna entre departamentos de la Institución ISM

Academy Quito

El 51.7% manifiesta que la comunicación entre departamentos es muy oportuna. El 31.5% considera que la comunicación es algo oportuna mientras que el 12.1% piensa que es totalmente oportuna. El 3.4% manifiesta que es poco oportuna y finalmente 1.3% califica que es nada oportuna la comunicación entre departamentos.

7. ¿Cuán frecuente es la difusión de la misión, visión y valores corporativos de la institución ISM Academy Quito hacia sus colaboradores?

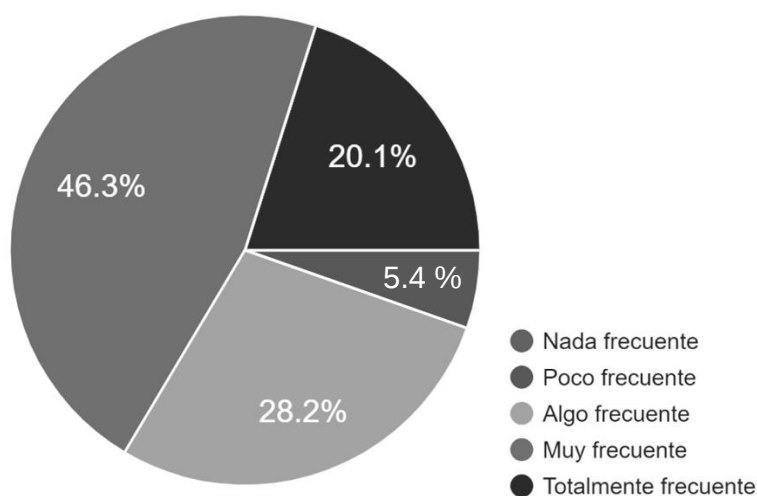


Figura 7 Nivel de frecuencia de difusión de la misión, visión y valores corporativos de la institución ISM Academy Quito

El 46.3% de los encuestados considera que el nivel de frecuencia de difusión de la misión, visión y valores corporativos es muy frecuente mientras que el 28.2% ratifica que es algo frecuente en la difusión por los canales y medios institucionales. El 20.1% considera que es totalmente frecuente y el 5.4% menciona que es poco frecuente la difusión.

8. Califique su nivel de satisfacción referente al ambiente de trabajo.

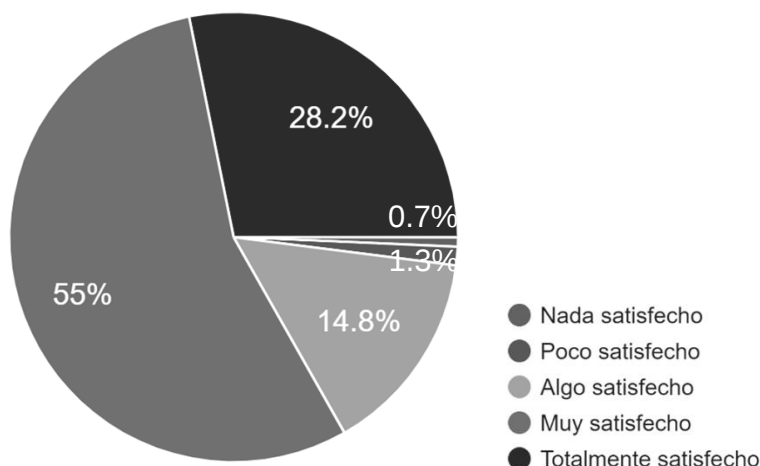


Figura 8 Nivel de satisfacción respecto al ambiente de trabajo en la institución ISM Academy Quito

El nivel de satisfacción de la mayoría de entrevistados con el 55% considera que es muy satisfactorio el ambiente de trabajo. El 28.2% opina que es totalmente satisfactorio mientras que el 14.8% menciona que es algo satisfactorio. El 1.3% lo considera poco satisfactorio. Y el 0.7% lo califica de nada satisfactorio.

9. Califique el nivel de motivación que le imparte su jefe inmediato para alcanzar sus tareas o proyectos

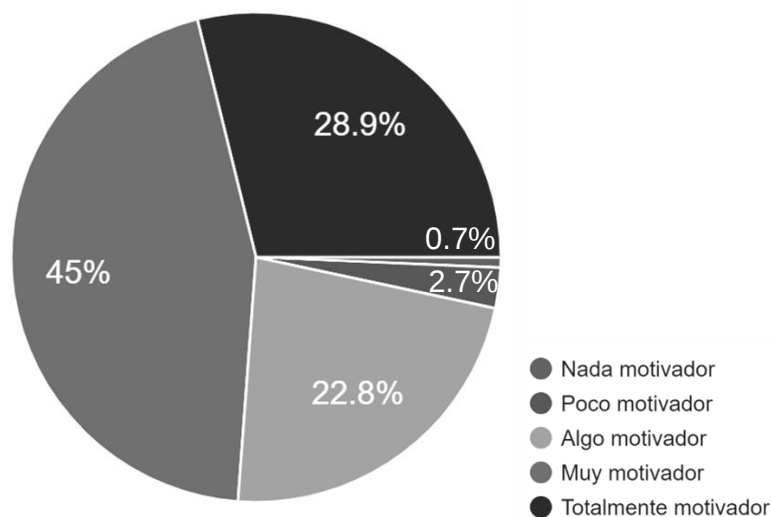


Figura 9 Nivel de motivación que transmiten los jefes inmediatos a sus subordinados en el alcance de metas de la Institución ISM Academy Quito

El 45% de los entrevistados menciona que su jefe inmediato es muy motivador. Seguido del 28.9% que considera que es totalmente motivador mientras que el 22.8% piensa que es algo motivador. El 2.7% califica que es poco motivador y el solamente el 0.7% atribuye que es nada motivador.

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre las reuniones de seguimiento con sus superiores respecto a proyectos o tareas encomendadas?

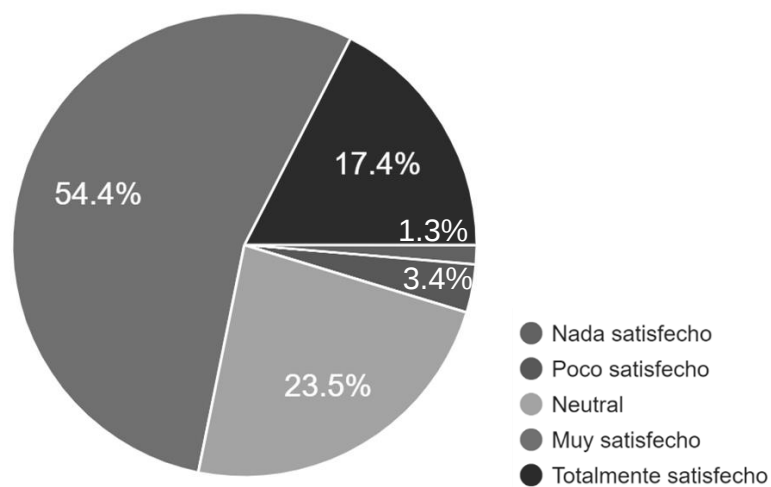


Figura 10 Nivel de satisfacción sobre las reuniones de seguimiento de los superiores a los subordinados de la institución ISM Academy Quito.

El 54.4% de los entrevistados califica que está muy satisfecho en las reuniones de seguimiento impartidas por su superior inmediato. El 23.5% indica que su satisfacción es neutral, es decir, no lo percibe como un beneficio y tampoco lo siente como algo que le perjudique. El 17.4% piensa que las reuniones de seguimiento son totalmente satisfactorias. Mientras que el 3.4% menciona que es poco satisfactorio, seguido del 1.4% que menciona que son nada satisfactorias.

11. ¿Cuán motivado se siente al realizar las actividades encomendadas de su área de trabajo?

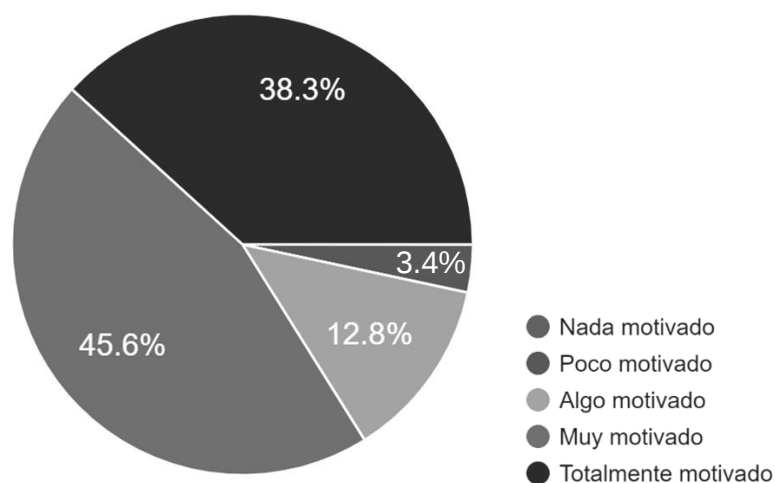


Figura 11 Nivel de motivación al realizar las actividades encomendadas en el área de trabajo en la Institución ISM Academy Quito

El 45.6% menciona sentirse muy motivado para realizar las actividades encomendadas en su área designada, recalcando que tiene gusto por el área encargada. El 38.3% de los encuestados manifiestan sentirse totalmente motivados, demostrando que disfrutan de sus actividades. El 12.8% se siente algo motivado evidenciando que se debe evaluar las causas de su parcial motivación. Y finalmente, el 3.4% se siente poco motivado.

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a beneficios y reconocimientos por parte de la institución ISM Academy Quito?

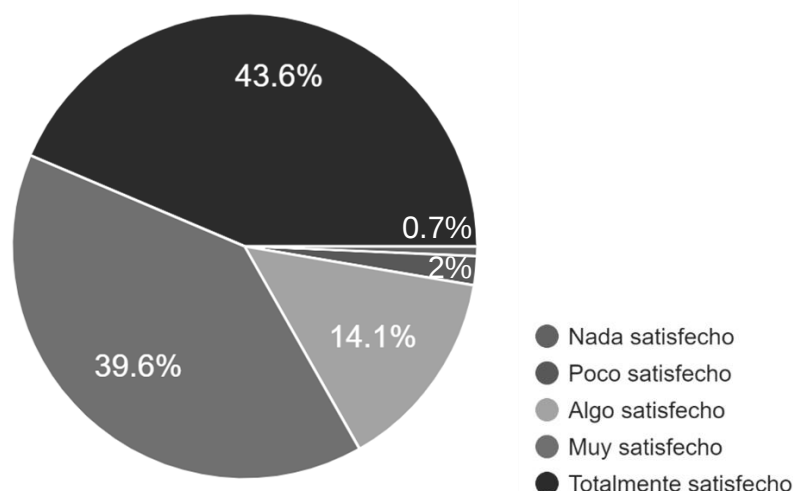


Figura 12 Nivel de satisfacción respecto a los beneficios y reconocimientos hacia los colaboradores por parte de la institución ISM Academy Quito.

El 43.6% de los encuestados consideran estar totalmente satisfactorios con los beneficios y reconocimientos que entrega la institución ISM Academy Quito a sus colaboradores. El 39.6% manifiesta sentirse muy satisfechos mientras que el 14.1% indica sentirse algo satisfechos. El 2% califica estar poco satisfechos y finalmente el 0.7% considera estar nada satisfechos.

Hallazgos

Los hallazgos cualitativos y cuantitativos nos permiten evidenciar de primera mano lo que expresan y sienten los colaboradores. Para lograr una interpretación a la conclusión de la hipótesis propuesta se plantearon preguntas encaminadas a identificar los factores de pertenencia y motivación laboral. Las encuestas nos permiten recabar información global sobre las interrogantes, mientras que las entrevistas nos permiten ampliar detalles de las respuestas.

La mayoría de encuestados indicó sentirse totalmente y muy identificados con la marca ISM Academy Quito. Dicho resultado tuvo similitud en la interrogante sobre cuán orgullosos se sienten de ser parte de la institución. Reflejaron en su mayoría sentirse totalmente y muy

orgullosos, demostrando una pertenencia e identificación de marca. En las entrevistas todos los colaboradores manifestaron que se sienten muy identificados con los valores corporativos ya que se alinean a sus creencias, valores que transmiten en sus casas y se sienten empoderados. Sobre la motivación que los mueve a realizar las actividades se evidenció que su motor está bien enfocado a su compromiso, familia y retribución de confianza entregada. Se sienten impulsados a ser parte por la familiaridad, el compañerismo, el buen trato y brindar lo mejor a sus familias.

Los colaboradores sienten libertad de expresar sus ideas y sentimientos es fundamental desde un entorno de respeto y confianza. Los encuestados manifestaron que la libertad de comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros es total y de mucha libertad. Este resultado se vincula al de emitir retroalimentaciones, para lo cual calificaron en su mayoría que sus compañeros son muy y totalmente accesibles a recibir retroalimentaciones de buena manera. Los entrevistados manifestaron que en ciertas ocasiones no es considerada su opinión en cuanto se refiere a discrepancias de trabajo, iniciativas fuera del horario de trabajo o en reuniones que tienen un orden del día rígido.

Sobre la claridad de la comunicación en los procesos que maneja cada departamento de la institución, el 75.8% mencionó que es suficiente y muy clara, evidenciando que hay un buen manejo de los procedimientos, pero que pueden seguir mejorando. En lo oportuna que puede ser la comunicación entre departamentos indicaron que es muy y algo oportuna. Evidenciando que se debe optar por mejoras en el mecanismo para que la información se transmita en el momento propicio. Los entrevistados manifestaron que para tener mayor claridad y eficiencia en la comunicación las herramientas que mejor les funcionan son los chats de WhatsApp, llamadas telefónicas y acercarse de manera directa a su compañero o jefe inmediato.

Las organizaciones siempre buscan mecanismos para difundir su cultura organizacional frente a ello, los encuestados calificaron a la difusión de la misión, visión y valores corporativos como muy y algo frecuentes por medios que usualmente utiliza la institución. En referencia al ambiente de trabajo influye de manera considerable en la proactividad de sus colaboradores y su ritmo de trabajo. Respondieron en la encuesta que su satisfacción referente al ambiente de trabajo es muy y totalmente satisfactoria demostrando una buena motivación al momento de ejercer sus actividades. Los entrevistados perciben que sí es difundida la cultura organizacional y es transmitida en lugares estratégicos y mencionada casi siempre en las reuniones de seguimiento. Es considerada como eje rector para las acciones propuestas.

Se evidencia que tanto docentes, personal administrativo y autoridades respecto a la motivación al realizar sus tareas encomendadas se sienten muy y totalmente motivados y cómodos en sus actividades. La motivación que generan las autoridades o superiores al mando es determinante para motivar a sus equipos de trabajo. La inspiración y el acompañamiento que ejercen sobre sus subordinados se ve reflejado en las metas que consiguen de los objetivos trazados. Indicaron los encuestados que el nivel de motivación de su jefe inmediato hacia ellos para alcanzar el éxito en sus tareas es muy y algo motivador. Denotan que les gustaría ser más motivados y manifiestan que se sienten impulsados cuando tienen apertura a ser escuchados. La escucha activa radica en receptar sus iniciativas, cuando reciben apoyo en las tareas designadas, cuando solventan sus dudas e inquietudes demostrando preocupación y las palabras de felicitación y valor a su esfuerzo.

El acompañamiento es un factor que brinda su líder para generar pertenencia y motivación. La mayoría calificó a las reuniones de seguimiento para la revisión de los proyectos o tareas encomendadas de muy satisfactorias. Algunos se mostraron imparciales a este proceso.

Los entrevistados mencionaron que reciben retroalimentación o acompañamiento durante las reuniones ampliadas, cuando se acerca un proceso de auditoría, reuniones colaborativas. Consideran a estas acciones favorables para sus procesos recibiendo observaciones más profundas.

Los reconocimientos y beneficios son parte de los incentivos que las organizaciones preparan para sus empleados con el fin, de mantener un alto espíritu de compromiso y motivación. Calificó la mayor parte de encuestados que su nivel de satisfacción sobre los beneficios y reconocimientos es totalmente y muy satisfactoria. Sienten cuidado y preocupación por parte de los dueños y autoridades de la institución. En la entrevista los colaboradores están muy conformes con los beneficios otorgados por la institución. Reciben beneficios para sus hijos en educación, incentivos de salud y prestaciones de ley. Los reconocimientos más mencionados fueron las palabras de aliento, felicitación y valor de su trabajo por parte de las autoridades, pero de manera especial de las dueñas del colegio.

Resumen

El análisis e interpretación de datos se basa en obtener la información requerida sobre la hipótesis planteada del caso de estudio, la gestión de la comunicación interna referente a la pertenencia y la motivación laboral. El objetivo es identificar los factores determinantes que impulsan la motivación laboral y la pertenencia del público interno de la institución ISM Academy Quito. Se considera para la investigación herramientas cualitativas y cuantitativas.

Los encuestados y entrevistados emitieron su criterio en base a las preguntas formuladas, permitiendo recabar la información deseada. Se medirá los niveles de motivación laboral desde su ambiente de trabajo, que les motiva a realizar sus actividades, su inspiración o impulso a ser parte del colegio. Se analizará la pertenencia, entendiendo su nivel de identificación con la

cultura organizacional denotando la misión, visión y valores corporativos. Su percepción referente a los beneficios y reconocimientos como la apertura en la comunicación de subordinados a superiores inmediatos. La gestión de la comunicación será otro punto por evaluar, tomando en cuenta la comunicación en que tan oportuna, clara y eficiente entre departamentos y equipos de trabajo.

Los hallazgos en la motivación laboral reflejan niveles de totalmente y muy satisfactorio evidenciando que los colaboradores están motivados al momento de cumplir sus actividades laborales como en las áreas de trabajo. Dicha actitud se ve reflejada en los procesos y estándares académicos que la institución educativa profesa en sus lineamientos. Los resultados de comunicación y retroalimentación entre autoridades y colaboradores evidencian que son muy y suficiente claros y oportunos. Y la interacción es totalmente y muy accesibles para retroalimentarse entre compañeros, cuentan con total y mucha libertad para comunicarse.

Perciben que la difusión de la filosofía que integra la misión, visión y valores son difundidos entre los colaboradores y comunicados de manera muy frecuente. Los beneficios y reconocimientos evidencian en su mayoría de totalmente y muy satisfactorios. Los beneficios aportan en algunas áreas de su vida entre ellas la familiar en lo referente a sus hijos, su realización personal, el cuidado de su salud por las prestaciones y seguros privados. La identificación con la marca también destaca en niveles de totalmente y muy identificado, resaltando que se sienten muy familiares con los valores, la filosofía y la creencia espiritual en Dios. Los colaboradores se sienten en mayoría muy orgullosos y motivados de formar del colegio ISM Academy Quito.

Para investigaciones cualitativas

Perfil de los Informantes

Los perfiles de los entrevistados están vinculados en áreas de educación, lingüística, administración de empresas y docencia. Se considera Licenciaturas en Educación Básica, Administración y Supervisión Educativa. Su gestión involucra desde la coordinación de los diferentes equipos de trabajo y la asignación en las actividades. La organización de los equipos, supervisión en el acompañamiento y seguimiento de los procesos educativos. Su rol es determinar tiempos de observación en el cumplimiento de las normas establecidas. La escucha activa, hablado, percepción social y empatía. La agilidad para el manejo de herramientas informáticas como Word, Excel, power point, office 365, Moodle y sistema de notas (Ron, 2020)

En 2020, Ron mencionó su capacidad de manejar las competencias de relaciones humanas, relaciones públicas de la educación, comunicación oral y escrita como el desarrollo de liderazgo positivo y participativo. Experiencia en el manejo de conflictos y la imparcialidad a la toma de decisiones. Competencias en la gestión del conocimiento y la disposición para aprender a aprender. Competencia para innovar los procesos técnicos de asesoría, acompañamiento y monitoreo. Los docentes identifican los contenidos curriculares y la secuencia de las necesidades de los alumnos. Sus conocimientos académicos requeridos son en pedagogía, didáctica y planificación educativa y en adaptaciones curriculares.

Resultado de los Criterios Estudiados

Las autoridades, personal docentes y estudiantes mencionaron con un alto porcentaje que están totalmente identificados con la marca ISM Academy Quito y totalmente orgullosos de formar parte del colegio. Ratifican que les gusta el ambiente laboral y que están muy comprometidos con la camiseta de la institución. Sienten que forman parte de una familia que les otorga confianza y les brinda respeto como calidez en el trato.

Su motivación laboral es alta, evidencian que están muy motivados en las actividades encomendadas. Enfatizan la pasión por hacer las cosas bien, la motivación personal de brindar lo mejor a sus estudiantes y la confianza otorgada. Mencionan el agradar a Dios cumpliendo con sus actividades en excelencia, compromiso y gratitud correspondiendo a las autoridades y dueños de la institución por la oportunidad. Existe una automotivación para hacer las cosas guiado de un deseo de aportar para un crecimiento organizacional que permite que ellos tengan un empleo y lleven un sustento económico a sus familias.

Destacan que para desarrollar una automotivación al momento de ejecutar las actividades laborales es importante la vocación, demostrando amor en lo que hacen y transmitiendo a los estudiantes a cargo. El ambiente de trabajo es primordial y las palabras de aliento que reciben de su jefe inmediato otorgando valor a su trabajo. La tranquilidad como el trato cortés para ejercer sus actividades y recibir ánimos que alimentan su estado emocional. Su familia es otra automotivación, ser un ejemplo para sus hijos y proporcionarles bienestar.

Reciben apoyo cuando han enfrentado problemas, preocupándose de la salud de los miembros de la organización y obteniendo un acompañamiento moral y psicológico en el proceso con la trabajadora social como con el capellán. Las autoridades manifiestan que parte de otorgar seguimiento es velar por su clima laboral, apoyo psicológico y espiritual. Solventar dudas e inquietudes de las tareas encomendadas y verificar si necesitan soporte. Entendiendo sus intereses y necesidades buscando alternativas para el logro esperado.

La motivación que perciben de su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus actividades indicó que la mayoría de los encuestados se sienten muy y totalmente motivados. La apertura para dar nuevas ideas como el empoderamiento de ser mejores, incentivando al logro que desean obtener. Este empoderamiento transmite amor hacia las normativas de vestimenta ya que son la

imagen de la institución. La atención que reciben de sus superiores para manifestar ciertas necesidades y dudas, recibiendo una propuesta de ayuda. Pocos entrevistados manifestaron inconformidad en la motivación de su jefe inmediato, manifestando que no sienten acompañamiento y que no existe motivación antes de ejercer sus funciones.

Cuando les mencionan hacia dónde van incorporado la misión y visión de la organización sienten impulso hacia el logro. Brindando confianza y otorgarle cierta responsabilidad que les permite sentir que siguen creciendo les impulsa a seguir con los objetivos encomendados. La motivación permanente en cada logro, aunque sea pequeño les incentiva a seguir trabajando. Los correos electrónicos o mensajes de WhatsApp de felicitación les inspira a seguir adelante.

En referencia a la difusión de la misión y visión del colegio por los canales y medios seleccionados, mencionan que es muy y parcialmente frecuente. Se trasmite en las reuniones y eventos y la comunicación visual en pasillos y pantalla ubicada en lugares de alto tráfico. La mascota del colegio trasmite también la filosofía de la organización. Las autoridades transmiten como lema en cada momento solemne y reunión de trabajo con el fin de que el equipo no pierda el norte. Enfatizan la comunicación en los correos electrónicos, comunicados y cuando van a hacer ajustes a sus procesos.

La libertad para expresar sus opiniones refleja en los resultados que los colaboradores en su mayoría sienten totalmente y mucha libertad. Sienten que sus recomendaciones y puntos de vista son considerados. Las autoridades para lograr una comunicación inclusiva con sus subordinados consideran fundamental los factores tecnológicos, visuales y personales. Entender mejor la actitud y aptitud de la persona. Determinar lo que se va a comunicar seleccionando el medio y a quién se va a transmitir el mensaje. Pocos entrevistados manifestaron que no sienten libertad cuando existe discrepancia de trabajo o cuando se propone hacer algo fuera del horario

como cuando las reuniones son rígidas y no permiten espacios de retroalimentación, quedando los comentarios de manera superficial sin profundizar en la necesidad.

La verificación de la información es muy valiosa las autoridades mencionan que hay que constatar si efectivamente se entendió el mensaje para evitar distorsiones. La realización de actas, acuerdos y un calendario de cumplimiento permite un seguimiento y control de lo encomendado. Establecer los objetivos claros es otro punto que destacaron las autoridades como la claridad de la información. En la interrogante sobre la claridad de la comunicación respecto a los procesos que maneja cada departamento mencionaron que es muy y suficiente clara. En lo oportuna los encuestados la calificaron de muy y algo oportuna denotando que si existen complicaciones aún que no le permiten tener un nivel satisfactorio.

Los entrevistados tienen dificultad al momento de comunicar alguna novedad a sus compañeros o superiores es la falta de tiempo para dialogar. El correo electrónico dilata en ciertos momentos el proceso, para lograr mayor efectividad se acercan hasta el puesto de trabajo. Para prontas respuestas hay retrasos, debido a que las personas están ocupadas en otras reuniones y actividades. Para transmitir mejor la información se crea un mecanismo de comunicación uno a uno entendiendo lo que está manifestando el colaborador. Otra manera rápida son las llamadas telefónicas y los grupos de WhatsApp. Las reuniones de seguimiento son un valioso momento para generar fluidez en la comunicación, aprovechando que los colaboradores indicaron sentirse en mayoría muy satisfechos.

Los momentos que más reciben retroalimentación es en las reuniones ampliadas y cuando están cerca de auditorías, cuando se acercan al puesto de trabajo de su jefe inmediato, perciben apoyo de manera personalizada y profunda, ajustando sobre la marcha las sugerencias planteadas. Al respecto de incentivos y reconocimientos existe una buena fidelización, los

encuestados y entrevistados se sienten en mayoría totalmente satisfechos. Algunos de estos beneficios no solo implican los determinados por la ley, involucran su seguro de salud, la educación para sus hijos, agasajos, reconocimientos verbales a sus labores y la entrega de alimentación como uniformes.

La inversión en capacitar al personal es un beneficio que perciben también. La pertenencia desde la perspectiva de las autoridades enmarca a que se cuide de la salud de los colaboradores con seguros privados. La compensación de las horas extras, el pago puntual del salario y el trato de respeto, consideración y estima a cada uno de los trabajadores. Con los beneficios anteriormente mencionados identifican pertenencia con la predisposición al trabajo y las ganas que le invierten en sus actividades que son reflejadas al cliente por el servicio que le brindan. La accesibilidad para la retroalimentación entre compañeros evidenció que es muy y algo accesible. Es preciso seguir entablando maneras de socialización para lograr un nexo de retroalimentación en la búsqueda del crecimiento del equipo de trabajo.

Resumen

La competencia en el área de desempeño es muy importante, se aplica el conocimiento en sus labores diarias. Su desempeño radica en la gestión de coordinar los diferentes equipos de trabajo y la asignación en las actividades educativas. Es importante que el personal administrativo, docentes y autoridades cuenten con competencias como: relaciones humanas, destrezas para el uso de herramientas informáticas, escucha activa, precepción social, empatía e instrucción. La comunicación oral y escrita como el desarrollo de liderazgo positivo y participativo son importantes. La experiencia en el manejo de conflictos y la imparcialidad a la toma de decisiones, son hallazgos de identificación y pertenencia del personal administrativo,

docentes como autoridades con la marca ISM Academy Quito. Consideran que el ambiente de trabajo es bueno, sienten apertura al comunicarse y ese sentido de acogida por la organización.

La estabilidad, respeto y bienestar generan confianza para los trabajadores. Los principios están muy inculcados en los colaboradores, aman sus actividades y se sienten muy agradecidos como orgullosos de ser parte de ISM Academy Quito. La pertenencia en la marca ha logrado que los colaboradores generen mayor compromiso en las actividades encomendadas. Los encuestados destacan un nivel total y muy satisfactorio sobre los beneficios y reconocimientos que les otorga la institución. En lo que concierne a los procesos de comunicación entre departamentos de autoridades a subordinados se evidencia que van por buen camino y deben continuar en un proceso de mejora continua. Los colaboradores calificaron de muy y suficiente clara y oportuna la comunicación, generando una posibilidad de mejora.

El sentimiento de familiaridad con los procedimientos y lineamientos les causa identidad. La calidez y las maneras de tratar al individuo y la confianza que depositan las autoridades como dueños de la institución al delegarles actividades a realizar. Los principios en los que se cimenta la institución, el amor a Dios y el crecimiento que buscan en las personas. El respeto que se mantiene en el relacionamiento entre las autoridades, compañeros, el sentido de vocación de que les gusta lo que hacen.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De los resultados obtenidos se ha identificado los factores de la gestión de la comunicación interna referente a la motivación laboral y pertenencia de marca. Sobre los factores de comunicación interna que inciden en la motivación laboral resalta la pasión por hacer las cosas bien. Esta pasión nace de la vocación y logra que las actividades se hagan con amor. Esta energía interna impulsa a dar lo mejor hacia los estudiantes, proponiendo nuevas estrategias para que sus clases y actividades sean más llamativas.

Un ambiente de trabajo de amabilidad, tranquilidad y cortesía es un factor que incide favorablemente a la motivación del colegio. La confianza al otorgarles liderazgo y considerarles en nuevos proyectos genera agradecimiento y compromiso para la institución, originando valor. La apertura para que expresen sus puntos de vista y opiniones determina motivación y éxito para las metas trazadas. El empoderamiento en la creencia de que son capaces de lograr buenos resultados impulsa apropiamiento y pertenencia de marca. Las palabras de aliento y motivación del jefe inmediato generan valoración al trabajo que realizan. La motivación previa a realizar las actividades logra el desafío a cumplir con las metas propuestas.

El apoyo de los superiores para solventar dudas e inquietudes en los proyectos encaminados crea nexos de familiaridad y acompañamiento, generando pertenencia. Las retroalimentaciones que reciben en la ejecución les motiva a seguir adelante por el seguimiento. La motivación permanente de los líderes con frases motivantes y de felicitación, por medio de correos electrónicos y mensajes a los grupos de WhatsApp, incentiva al personal dar lo mejor en sus acciones.

En los beneficios y reconocimientos demuestran tener mucha satisfacción por incentivos como beca educativa para sus hijos en el colegio, acompañamiento con la trabajadora social, apoyo psicológico y espiritual con el capellán. Las autoridades demuestran cuidado y preocupación en el bienestar de sus empleados, al pagar los salarios a tiempo, reconocer horas extras, proporcionar servicios privados de salud, agasajos, brindar alimentación, estaciones de café y sostener un buen trato hacia sus colaboradores.

La consideración en tomarles en cuenta para un nuevo proyecto logra valor en su desempeño. El respeto en el relacionamiento, la felicitación verbal a su trabajo y las oportunidades de crecimiento con capacitación continua origina motivación en las tareas encomendadas, un buen ambiente laboral y la autorrealización para los trabajadores del colegio ISM Academy Quito. La comunicación frecuente de la misión, visión y valores corporativos por los canales y medios de la organización obtiene identificación y apropiamiento de los colaboradores. El apropiamiento orienta a que no pierdan el norte en las actividades o planes que se tracen.

La difusión de la filosofía institucional en las reuniones, eventos, correos electrónicos institucionales, comunicados, pasillos en áreas de alto tráfico y pantallas informativas, como una reiteración positiva, causa en los colaboradores asimilación y un mejor entendimiento sobre el propósito de la institución. Esta acción da como resultado que trasmitan la cultura organizacional también a los padres de familia presentando los estándares académicos, los valores corporativos como pilares para el personal docente y administrativo. Existe similitud en sus valores de vida, causando familiaridad a la institución ISM. La espiritualidad es primordial, el amor a Dios principalmente, la formación y excelencia académica, la honestidad, integridad, responsabilidad, trabajo en equipo, compañerismo, solidaridad son los más destacados.

Les impulsa a ser parte de la familia ISM, la calidez en el trato y el ambiente laboral. Los incentivos verbales cuando menos lo esperan producen un motor de motivación. La visión de ser reconocidos como una institución líder en educación a nivel nacional y su misión de lograr una enseñanza para la vida, forjando una generación de líderes con espíritu emprendedor produce empoderamiento y compromiso de dar lo mejor para lograrlo. La familia es un factor de mucha motivación, ocasiona una automotivación debido a que satisface una necesidad personal de aportar con bienestar a quién más aman. Ser un ejemplo de trabajo y esfuerzo para sus hijos y sembrar un futuro de bien y próspero para ellos es enriquecedor para sus vidas.

La gestión de la comunicación en los procesos que maneja y su interacción entre departamentos se percibe clara y oportuna, sin embargo, puede ser mejorada mediante las reuniones de seguimiento de tareas y proyectos entregados. Para generar mayor efectividad en la comunicación interna los medios utilizados son los grupos de WhatsApp, el acercarse personalmente al puesto de trabajo o realizar llamadas telefónicas. La coordinación vertical y la retroalimentación son de mayor provecho para manifestar dificultades y proponer soluciones.

El seguimiento al personal que incluye factores tecnológicos, visuales y personales mejora en la eficiencia de la comunicación. Las reuniones de seguimiento con el jefe inmediato son satisfactorias, sin embargo, pueden mejorar en la asistencia de los involucrados y a la disipación de dudas de manera personalizada. La accesibilidad para brindar retroalimentaciones de mejora para cumplir con las metas trazadas desarrolla vínculos de trabajo en equipo, creando ambiente de confianza y continua mejora entre los miembros de la organización.

Recomendaciones

Es concerniente seguir potencializando los canales y medios por los que se difunde la misión y visión, como eje rector de la institución, implementando estrategias por nuevos canales y medios. Para mantener una oportuna y clara comunicación es recomendable mantener las reuniones con orden de agenda estableciendo los puntos a tratar y realizando un levantamiento de acta al finalizar. El acta debe tener un formato sencillo para escribir la información relevante que evidencie acuerdos y tiempo de entrega de lo conversado para los seguimientos posteriores, es mejor leerla en voz alta para conocimiento de todos los asistentes.

Al empezar las reuniones de seguimiento y evaluación deben contar con un espacio motivacional y apertura a que los asistentes expresen algún altercado que enfrentan o una buena práctica que les ha funcionado para lograr sus objetivos. Esto genera lazos de unidad y compañerismo ya que juntos pueden contribuir dando soluciones o considerando las iniciativas. Los coordinadores o líderes al mando deben contar con tiempos de retroalimentación personalizada con sus subordinados. Genera empatía, confianza y muestra interés de que las metas se cumplan con los mejores estándares. Permite retroalimentar de manera profunda y conocer de primera mano si el colaborador enfrenta situaciones que no manifiesta en grupo. Logramos entender de esta manera su nivel de motivación.

La evaluación constante nos ayuda a comprender aspectos que son desapercibidos a primera vista. Es esencial el uso de herramientas que nos permitan evaluar el desempeño de los líderes a cargo, autoridades y personal en general. Las herramientas deben ser diversas tanto por observación, de opinión y de comportamiento en la vida cotidiana, con el fin de compararlas y evidenciar lo que buscamos. La motivación laboral se une mucho con la autorrealización, es

importante contar con espacios en los que el colaborador perciba crecimiento laboral, económico y personal.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

Dicha investigación contiene herramientas que están validadas con el sujeto objetivo del caso de estudio. Pueden emplearse para otras instituciones educativas como organizaciones. Los conceptos fueron extraídos de varias fuentes en lo que enriquece el contenido de investigación.

Aportes de investigación

Dicho trabajo puede ser considerado para instituciones educativas que buscan mejorar sus procesos internos con sus colaboradores ejerciendo la motivación laboral como un punto importante para el incentivo a compromisos duraderos y la productividad. Los colaboradores dejan a un lado realizar actividades porque les toca hacer y empiezan a ser partícipes activos de contribuir para un logro conjunto. Esto engrandece a la organización y genera crecimiento a sus trabajadores.

La pertenencia convierte a sus colaboradores en difusores activos de la compañía. Su identificación se trasmite en sus acciones diarias y las refleja en los públicos externos generando una buena reputación de la institución. El aporte investigativo del estudio de caso fue comparado con las encuestas de satisfacción y clima laboral de la organización obteniendo similitud y corroboración en los resultados.

Futuras Investigaciones

Puede ser utilizado para hacer mediciones en el área de comunicación levantando indicadores en conjunto con el departamento de Talento Humano. Permite evidenciar la ejecución de los procesos y su manejo para hacer mejoras. Contribuye a medir la satisfacción en

la motivación laboral de los colaboradores y como su identidad de pertenencia en la organización.

Referencias

Arenas, Víctor. (2019). Comunicación interna en los centros educativos: motor de motivación y fidelización. SM School Market. Recuperado de:

<https://www.schoolmarket.es/comunicacion-interna-los-centros-educativos/>.

Ospina, Gissela. (2019) Motivación Laboral. Tu economía fácil. Recuperado de: <https://tueconomiafacil.com/motivacion-laboral/>

Internacional Baccalaureate Organization. (2005). Programa Bachillerato Internacional. Recuperado de: <https://www.ibo.org/es/programmes/>

Ciespal. (2006). Comunicación Estratégica para las organizaciones. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>

Rodríguez, Loren. (2012). La Cultura Organizacional. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Díaz, Javier. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Emprendices. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Peralta, Rodrigo. (2002). El Clima Laboral. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>

García J. (1998). La comunicación interna. España. Ediciones Diaz de Santos.

Muñiz R. (2010). CEF. - Marketing XXI. La comunicación interna. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Soto G. (2006). Comunicación Estratégica para las Organizaciones. Editorial Quipus. Quito. Ecuador. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>

Arizcuren A, Cabezas E, Cañeque N, Casado M, Fernández P, Lacasta J, Martín T, Menchaca M, Núñez F, Sánchez M, Soria L, Vicario D. (2008). ¿Qué es la comunicación interna y para qué sirve? Feaps. Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid. Recuperado de: <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

Perret R. (2016). El secreto de la Motivación. (2da Edición). México. Recuperado de: <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

Vélaz J. (1996). Motivos y motivación en la empresa. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. Distinción entre motivación y motivo. Recuperado de: <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/52920>

Chiavenato I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma edición). Mc Graw – Hill Interamericana. Cuajimalpa. México. Recuperado de: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Das M. (2019). Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento. La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. Barcelona. España. Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/#que_employer_branding

Blasco M, Rodríguez A, Fernández S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Redalyc.org. Universia Business Review. Madrid. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>

Codina, N. (2018). Empleados embajadores de marca: valor para la marca de empresa. Semrush. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/valor-empleados-embajadores-marca/>

Medina P. (2014). Marca y comunicación empresarial. La creación de marca desde el empleado. Editorial UOC. Barcelona. España. Recuperado de:
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/33477>

Durand. L. (2012). 3 propósitos de la comunicación interna. Durand Comunicación Estratégica y Posicionamiento. Recuperado de:
<http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2012/09/3-propositos-de-la-comunicacion-interna.html>

Alesina L, Bertoni M, Mascheroni P, Moreira N, Picasso F, Ramírez J, Rojo V. (2011). La definición de objetivos y su relación con el diseño de investigación. Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Unidad de Comunicación de la Universidad de la República.

Núñez J. (2017). Artigos. Los métodos mixtos en la investigación en la educación: Hacia un uso reflexivo. Cadernos de Pesquisa. Recuperado de:
<https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>

Sánchez L. (2013) La motivación Laboral. Emprende Pyme. Recuperado de:
<https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>

Chávez V. (2019). Profesionistas. Qué es sentido de pertenencia en el trabajo. Profesionistas. Recuperado de: <https://profesionistas.org.mx/que-es-el-sentido-de-pertenencia-en-el-trabajo/>

García I. (2017) Definición de Stakeholders. Economía Simple. Recuperado de:
<https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>

Arosemena C. (2013). El Clima Organizacional. Revista América Economía. Recuperado de: <https://www.salesianos.org.ec/archivos/el%20clima%20organizacional.pdf>

Brandolini A, González M, Hopkins N (2009). Claves para la gestión exitosa. Comunicación Interna. (1era edición). Editorial Dircom. Argentina. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viñarás E. (2018). ¿Qué es el marketing directo? Beneficios y pasos para hacer una campaña. Cyberclick. Recuperado de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-marketing-directo-beneficios-y-pasos-para-hacer-una-campa%C3%B1a>

Cea D'Ancona M. (1996). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis Sociología. Recuperado de: <file:///C:/Users/b/Desktop/UIDE/Metodologias%20de%20investigaci%C3%B3n%20social%20.pdf>

Vinueza J. (2020, 7 de febrero). Iam different, Iam ISM. Presentación para dossier para evento 40 years growing together, Quito, Ecuador.

Montoya y Ulloa. (2012). Comunicación en el escenario empresarial. (1era Edición) Corporación Universitaria Minuto de Dios. Colombia. Bogotá.

Gómez J. (2017). Claves para una buena comunicación interna en la empresa. Cerem International Business School. Recuperado de: <https://www.cerem.ec/blog/claves-para-una-buena-comunicacion-interna-en-la-empresa>

Peña Beatriz, Caldevilla David, Batalla P. (2016) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui Revista Latinoamérica de Comunicación. Ecuador. <http://200.41.82.22/bitstream/10469/13184/1/REXTN-Ch134-18-Pena.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Respuestas de encuesta estructurada por sujeto de estudio encuestado.

Tabla A1

Preguntas 1 a la 4

Encuestado	1. ¿Qué tan identificado se siente con la marca ISM Academy Quito?	2. ¿Qué tanta libertad siente para comunicarse con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?	3. ¿Qué tan clara es para usted la comunicación respecto a los procesos que maneja cada departamento de la Institución ISM Academy Quito?	4. ¿Cuán orgulloso se siente de ser parte de ISM Academy Quito?
1	Totalmente identificado	Total libertad	Nada clara	Totalmente orgulloso
2	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
3	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
4	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
5	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
6	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
7	Identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
8	Algo identificado	Algo de libertad	Algo clara	Muy orgulloso
9	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
10	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
11	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
12	Identificado	Algo de libertad	Algo clara	Muy orgulloso
13	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
14	Muy identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Muy orgulloso

15	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
16	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
17	Muy identificado	Algo de libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
18	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
19	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
20	Muy identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
21	Identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Muy orgulloso
22	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
23	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Muy orgulloso
24	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
25	Totalmente identificado	Algo de libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
26	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
27	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
28	Muy identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
29	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
30	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
31	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
32	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
33	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
34	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
35	Identificado	Total libertad	Muy clara	Muy orgulloso
36	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
37	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
38	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso

39	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
40	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
41	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
42	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
43	Identificado	Algo de libertad	Algo clara	Algo orgulloso
44	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Muy orgulloso
45	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
46	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
47	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
48	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
49	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
50	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
51	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
52	Totalmente identificado	Mucha libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
53	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
54	Muy identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
55	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
56	Identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Muy orgulloso
57	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
58	Algo identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Algo orgulloso
59	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
60	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
61	Identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
62	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso

63	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
64	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
65	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
66	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
67	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
68	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
69	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
70	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
71	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
72	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
73	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
74	Identificado	Algo de libertad	Suficiente clara	Algo orgulloso
75	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
76	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
77	Totalmente identificado	Mucha libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
78	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
79	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
80	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
81	Muy identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Muy orgulloso
82	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
83	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
84	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
85	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
86	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso

87	Muy identificado	Total libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
88	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
89	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
90	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
91	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
92	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
93	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
94	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
95	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
96	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
97	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
98	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
99	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
100	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
101	Muy identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
102	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
103	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
104	Identificado	Algo de libertad	Algo clara	Muy orgulloso
105	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
106	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
107	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
108	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Muy orgulloso
109	Identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
110	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
111	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso

112	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
113	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
114	Totalmente identificado	Total libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
115	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
116	Totalmente identificado	Mucha libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
117	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
118	Muy identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Muy orgulloso
119	Muy identificado	Total libertad	Totalmente clara	Muy orgulloso
120	Muy identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
121	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
122	Identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
123	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
124	Muy identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
125	Muy identificado	Suficiente libertad	Algo clara	Totalmente orgulloso
126	Identificado	Total libertad	Muy clara	Muy orgulloso
127	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
128	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
129	Totalmente identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
130	Muy identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
131	Algo identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
132	Totalmente identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
133	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
134	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
135	Identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso

136	Identificado	Algo de libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
137	Identificado	Algo de libertad	Algo clara	Algo orgulloso
138	Identificado	Mucha libertad	Muy clara	Muy orgulloso
139	Muy identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
140	Totalmente identificado	Total libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso
141	Identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
142	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
143	Totalmente identificado	Total libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
144	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
145	Muy identificado	Mucha libertad	Suficiente clara	Muy orgulloso
146	Muy identificado	Mucha libertad	Muy clara	Totalmente orgulloso
147	Totalmente identificado	Suficiente libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
148	Totalmente identificado	Total libertad	Totalmente clara	Totalmente orgulloso
149	Identificado	Suficiente libertad	Suficiente clara	Totalmente orgulloso

Apéndice A: Respuestas de encuesta estructurada por sujeto de estudio encuestado.

Tabla A2

Preguntas 5 a la 8

Encuestado	5. ¿Cuán accesibles son mis compañeros para recibir retroalimentación u observaciones de usted?	6. ¿Qué tan oportuna es la comunicación entre departamentos de la Institución ISM Academy Quito?	7. ¿Cuán frecuente es la difusión de la misión, visión y valores corporativos de la institución ISM Academy Quito hacia sus colaboradores?	8. ¿Califique su nivel de satisfacción referente al ambiente de trabajo?
1	Poco accesibles	Poco oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
2	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
3	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
4	Totalmente accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
5	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
6	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
7	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
8	Muy accesibles	Nada oportuna	Poco frecuente	Poco satisfecho
9	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
10	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
11	Algo accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
12	Poco accesibles	Algo oportuna	Poco frecuente	Algo satisfecho
13	Algo accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
14	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
15	Algo accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Algo satisfecho
16	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Poco frecuente	Totalmente satisfecho
17	Algo accesibles	Algo oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho

18	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
19	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
20	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
21	Algo accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
22	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
23	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
24	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
25	Algo accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Poco satisfecho
26	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
27	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
28	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
29	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
30	Algo accesibles	Algo oportuna	Poco frecuente	Muy satisfecho
31	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
32	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
33	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
34	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
35	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
36	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
37	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
38	Algo accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
39	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
40	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
41	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho

42	Nada accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
43	Algo accesibles	Algo oportuna	Poco frecuente	Algo satisfecho
44	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
45	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
46	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
47	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
48	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
49	Algo accesibles	Poco oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
50	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Totalmente satisfecho
51	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
52	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
53	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
54	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
55	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
56	Muy accesibles	Poco oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
57	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
58	Poco accesibles	Poco oportuna	Poco frecuente	Nada satisfecho
59	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
60	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
61	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
62	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
63	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
64	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
65	Algo accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho

66	Algo accesibles	Algo oportuna	Totalmente frecuente	Algo satisfecho
67	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
68	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
69	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Totalmente satisfecho
70	Totalmente accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
71	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
72	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
73	Algo accesibles	Algo oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
74	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
75	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
76	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
77	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
78	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
79	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
80	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
81	Algo accesibles	Algo oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
82	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
83	Muy accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
84	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
85	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
86	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
87	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
88	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
89	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho

90	Muy accesibles	Algo oportuna	Poco frecuente	Muy satisfecho
91	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
92	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
93	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
94	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
95	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
96	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Algo satisfecho
97	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
98	Poco accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
99	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
100	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
101	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
102	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
103	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
104	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
105	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
106	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
107	Algo accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Totalmente satisfecho
108	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
109	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
110	Algo accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
111	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
112	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
113	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
114	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho

115	Totalmente accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Totalmente satisfecho
116	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
117	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
118	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
119	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
120	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
121	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
122	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
123	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
124	Muy accesibles	Algo oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
125	Totalmente accesibles	Nada oportuna	Poco frecuente	Algo satisfecho
126	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Totalmente frecuente	Muy satisfecho
127	Muy accesibles	Muy oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
128	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
129	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
130	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
131	Muy accesibles	Poco oportuna	Algo frecuente	Algo satisfecho
132	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
133	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
134	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
135	Totalmente accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
136	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Algo satisfecho
137	Algo accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
138	Muy accesibles	Algo oportuna	Algo frecuente	Muy satisfecho
139	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho

140	Muy accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
141	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
142	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
143	Totalmente accesibles	Muy oportuna	Totalmente frecuente	Totalmente satisfecho
144	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
145	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Algo satisfecho
146	Muy accesibles	Algo oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
147	Muy accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho
148	Totalmente accesibles	Totalmente oportuna	Muy frecuente	Totalmente satisfecho
149	Algo accesibles	Muy oportuna	Muy frecuente	Muy satisfecho

Apéndice A: Respuestas de encuesta estructurada por sujeto de estudio encuestado.

Tabla A3

Preguntas 9 a la 12

Encuestado	9. ¿Califique el nivel de motivación que le imparte su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre las reuniones de seguimiento con sus superiores respecto a proyectos o tareas encomendadas?	11. ¿Cuán motivado se siente al realizar las actividades encomendadas en su área de trabajo?	12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a beneficios y reconocimientos por parte de la institución ISM Academy Quito?
1	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
2	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
3	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
4	Muy motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Algo satisfecho
5	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
6	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
7	Muy motivador	Neutral	Algo motivado	Muy satisfecho
8	Algo motivador	Nada satisfecho	Poco motivado	Poco satisfecho
9	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
10	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
11	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
12	Algo motivador	Neutral	Algo motivado	Algo satisfecho
13	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
14	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
15	Muy motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho
16	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
17	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho

18	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
19	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
20	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
21	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
22	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
23	Algo motivador	Neutral	Algo motivado	Algo satisfecho
24	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
25	Nada motivador	Neutral	Poco motivado	Algo satisfecho
26	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
27	Muy motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho
28	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
29	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
30	Poco motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
31	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
32	Algo motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Algo satisfecho
33	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
34	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
35	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
36	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
37	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
38	Algo motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
39	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
40	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
41	Muy motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho

42	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
43	Algo motivador	Neutral	Algo motivado	Algo satisfecho
44	Muy motivador	Poco satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho
45	Muy motivador	Neutral	Algo motivado	Algo satisfecho
46	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
47	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
48	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
49	Algo motivador	Poco satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho
50	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Algo satisfecho
51	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
52	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
53	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Poco satisfecho
54	Algo motivador	Neutral	Totalmente motivado	Muy satisfecho
55	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
56	Poco motivador	Neutral	Algo motivado	Muy satisfecho
57	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
58	Algo motivador	Nada satisfecho	Poco motivado	Nada satisfecho
59	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
60	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
61	Algo motivador	Poco satisfecho	Poco motivado	Poco satisfecho
62	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
63	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
64	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
65	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho

66	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
67	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
68	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
69	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
70	Muy motivador	Neutral	Totalmente motivado	Muy satisfecho
71	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
72	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
73	Algo motivador	Neutral	Totalmente motivado	Algo satisfecho
74	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Algo satisfecho
75	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
76	Algo motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
77	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
78	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
79	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
80	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
81	Totalmente motivador	Neutral	Algo motivado	Muy satisfecho
82	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
83	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
84	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
85	Algo motivador	Neutral	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
86	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
87	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
88	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
89	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho

90	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
91	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
92	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
93	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
94	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
95	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
96	Muy motivador	Neutral	Algo motivado	Algo satisfecho
97	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
98	Poco motivador	Poco satisfecho	Poco motivado	Muy satisfecho
99	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
100	Algo motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
101	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
102	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
103	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Totalmente satisfecho
104	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
105	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
106	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
107	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
108	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Algo satisfecho
109	Muy motivador	Neutral	Totalmente motivado	Muy satisfecho
110	Muy motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
111	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
112	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
113	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Muy satisfecho
114	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho

115	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
116	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
117	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
118	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
119	Algo motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
120	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
121	Algo motivador	Neutral	Algo motivado	Muy satisfecho
122	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
123	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
124	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
125	Algo motivador	Neutral	Algo motivado	Muy satisfecho
126	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
127	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
128	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
129	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
130	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
131	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
132	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
133	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
134	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
135	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Algo satisfecho
136	Totalmente motivador	Muy satisfecho	Algo motivado	Muy satisfecho
137	Poco motivador	Poco satisfecho	Algo motivado	Algo satisfecho
138	Algo motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
139	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho

140	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
141	Muy motivador	Muy satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
142	Muy motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
143	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
144	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
145	Algo motivador	Neutral	Muy motivado	Muy satisfecho
146	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Totalmente satisfecho
147	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho
148	Totalmente motivador	Totalmente satisfecho	Totalmente motivado	Totalmente satisfecho
149	Muy motivador	Muy satisfecho	Muy motivado	Muy satisfecho

Apéndice B: Respuestas de entrevista semiestructurada por sujeto de estudio entrevistado
personal docentes y administrativo.

Tabla B1

Preguntas 1 a la 12.

PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. ¿Qué dificultades encuentra al momento de comunicar alguna novedad de trabajo a sus compañeros o jefe inmediato?	No tiene ninguna dificultad	Dificultad a la disponibilidad de tiempo, debido a que están ocupados en otras reuniones. Los medios como correo electrónico son desapercibidos y no logra encontrar a sus compañeros en su lugar de trabajo.
2. Cuando le encomiendan a realizar una tarea, ¿qué le motiva?	Pasión por hacer las cosas bien	Motivación personal porque se siente que confían en ella y tiene el deseo de hacer lo mejor posible sus actividades. Le gusta el aporte que brinda a los estudiantes y compañeros.
3. ¿Qué le impulsa a ser parte de la institución ISM Quito Academy?	Se pone la camiseta de la empresa. Le gusta el ambiente de trabajo y los incentivos verbales le hacen sentir parte de una familia.	Le tratan con calidez y confianza y eso le motiva a cumplir con sus actividades.
4. ¿Qué considera fundamental para generar una automotivación en sus actividades laborales?	La vocación hacia el cargo desempeñado y ama trabajar con niños. Su esfuerzo por llamar la atención de sus estudiantes.	El ambiente de trabajo porque es tranquilo y le tratan de manera amable.
5. ¿Qué herramientas de comunicación resalta para comunicarse con sus compañeros o jefe inmediato?	Llamadas telefónicas por la apertura y acceso directo.	Menciona que el WhatsApp es más efectivo, el correo electrónico demora un poco las cosas.
6. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	Le da apertura de incluir nuevas iniciativas.	Le empodera a ser imagen de la institución y llevar en orden su vestimenta o uniforme. Les impulsan a ser lo mejor ante los padres de familia.

7. Describa ¿en qué momentos su opinión no es tomada en cuenta?	En las discrepancias de trabajo, en la propuesta de una nueva actividad fuera del horario de trabajo. Siente que sus compañeros no la escuchan.	No siente que sus comentarios no sean tomados en cuenta. Siente que sus recomendaciones son incluidas
8. ¿Es transmitida la misión y visión de la institución?	En las reuniones y eventos	Trasmite en las actividades que hace a cada momento. Comunican en todos los pasillos la misión y visión bien ubicados. Por medio de la mascota del colegio y la pantalla del colegio.
9. ¿Con qué valores corporativos se identifica más?	Valores cristianos, agradecimiento a Dios, ser íntegros, ser honestos.	Responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, excelencia, espiritual.
10. ¿Qué beneficios y reconocimientos percibe de la institución ISM Academy Quito para usted?	Los beneficios de ley, el apoyo que le dan con su hijo para sus estudios. Los estándares académicos. Valoran mucho su trabajo y le toman en cuenta para ser parte de proyectos	Hay un buen servicio social y salud, siempre esta bien preocupada. Los reconocimientos verbales
11. Cuando ha tenido algún problema ¿de qué manera la institución le brinda apoyo?	No ha tenido problemas	Son abiertos y recibo siempre apoyo en mi situación de salud
12. ¿En qué momento recibe retroalimentación de su superior para aplicar mejoras a sus actividades?	Cuando hacen auditorias y ha tenido retroalimentación favorable	Reuniones ampliadas

Apéndice B: Respuestas de entrevista semiestructurada por sujeto de estudio entrevistado
personal docentes y administrativo.

Tabla B2

Preguntas 1 a la 12.

PREGUNTA	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Qué dificultades encuentra al momento de comunicar alguna novedad de trabajo a sus compañeros o jefe inmediato?	Dificultad en el tiempo por la serie de actividades. Hay provecho en reuniones verticales, comparte toda novedad y actividades nuevas. Si es algo urgente el 100% no puede asistir.	No tiene ninguna dificultad con sus compañeros, pero tiene dificultad con su jefe inmediato. La comunicación es muy fría y hostil.
2. Cuando le encomiendan a realizar una tarea, ¿qué le motiva?	Agradar a Dios y hacer las cosas con excelencia para Dios. Gratitud y compromiso con la familia ISM, se siente muy bendecida.	Trasmite que es una persona responsable y que le gusta hacer bien las cosas.
3. ¿Qué le impulsa a ser parte de la institución ISM Quito Academy?	Le gusta los principios y valores que profesa la institución. El amor a Dios y la misión y visión.	Tiene un compromiso de responsabilidad y está 100% comprometida con la institución
4. ¿Qué considera fundamental para generar una automotivación en sus actividades laborales?	Agradar a Dios, dejar un legado a sus hijos y su familia. Trasmirir a sus hijos un buen ejemplo. Ama lo que hace.	Palabras de aliento del jefe inmediato que exprese que valora su trabajo. A veces no siente esto de parte de su jefe.
5. ¿Qué herramientas de comunicación resalta para comunicarse con sus compañeros o jefe inmediato?	La comunicación directa con sus compañeros.	WhatsApp y el correo electrónico. La llamada telefónica no la usa mucho.
6. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	Se siente apoyado porque están al pendiente de solventar sus necesidades y dudas. La comunicación es buena, puede manifestar sus dificultades y recibe una respuesta de ayuda.	No ha tenido impulso de su jefe inmediato, sino de si misma. Mantiene su compromiso y responsabilidad porque son sus valores de vida

7. Describa ¿en qué momentos su opinión no es tomada en cuenta?	No ha pasado por esta situación	Siente que no puede opinar mucho por la estructura de la reunión y solo se mencionan las actividades por cumplir. Las reuniones son cortas por ello no siente que puede dar algún comentario y quiere evitar malinterpretaciones
8. ¿Es transmitida la misión y visión de la institución?	Si en eventos y actividades importantes	Siente que sí, las autoridades están empoderadas y modernizan la institución. Comunican en todas partes lo colocan en lugares de impacto.
9. ¿Con qué valores corporativos se identifica más?	Responsabilidad, compañerismo y honestidad	Trabajo en equipo, solidaridad a los grupos vulnerables. La fe en Dios
10. ¿Qué beneficios y reconocimientos percibe de la institución ISM Academy Quito para usted?	Felicitaciones de las autoridades. El aporte de la beca para los estudios de su hijo. Reconocimiento por el área que manejan. El trato que reciben y las estaciones de café. La entrega del uniforme, agasajos por el día del maestro	El respeto que reciben, ayuda alimenticia y oportunidades médicas.
11. Cuando ha tenido algún problema ¿de qué manera la institución le brinda apoyo?	No ha tenido problemas	Siente que la institución si le acompaña en este proceso.
12. ¿En qué momento recibe retroalimentación de su superior para aplicar mejoras a sus actividades?		Reuniones colaborativas ya que son muy puntuales y recibe retroalimentación más profunda.

Apéndice B: Respuestas de entrevista semiestructurada por sujeto de estudio entrevistado

personal docentes y administrativo.

Tabla B3

Preguntas 1 a la 12.

PREGUNTA	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. ¿Qué dificultades encuentra al momento de comunicar alguna novedad de trabajo a sus compañeros o jefe inmediato?	No tiene dificultad con sus compañeros, pero con el jefe inmediato si he tenido problemas debido a que no tiene una pronta respuesta. Busca medio para esa respuesta acercándose al lugar de trabajo.	No tiene dificultad, hay una buena comunicación con su jefe inmediato y compañeros. Interactúa su mayor parte de tiempo con públicos externos.
2. Cuando le encomiendan a realizar una tarea, ¿qué le motiva?	Se automotiva para hacer las actividades. Es responsable y desea entregar lo mejor.	Su deseo de aportar a su familia y cubrir sus necesidades personales. Cuidar su empleo.
3. ¿Qué le impulsa a ser parte de la institución ISM Quito Academy?	Los compañeros de trabajo, el cariño y el respeto de parte de las autoridades. Es gratificante por la cercanía con los estudiantes.	La formación y educación que brinda la institución. Formación integral para los estudiantes como los valores y principios
4. ¿Qué considera fundamental para generar una automotivación en sus actividades laborales?	Sentir tranquilidad y emocionalmente animada. Pensar en su familia	Mi familia
5. ¿Qué herramientas de comunicación resalta para comunicarse con sus compañeros o jefe inmediato?	WhatsApp y las llamadas telefónicas. Por correos electrónicos no es fluida la respuesta.	Llamada por celular y el contacto directo.
6. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	Solo recibe ánimo cuando realiza bien sus actividades. No hay motivación antes de hacer las actividades	Se siente desafiada y motivada. En las dificultades buscan fortaleza. Los retos se convierten en oportunidades. Tienen una fluida comunicación

7. Describa ¿en qué momentos su opinión no es tomada en cuenta?	Se siente a veces en las reuniones que no es escuchada y se toman sus comentarios de manera superficial.	Siente cierta dificultad en el área actividades encomendadas por la interacción con el cliente.
8. ¿Es transmitida la misión y visión de la institución?	Si lo hacen de manera visual y cuando envían correos electrónicos. En charlas y en lugares de alto tráfico.	La transmiten y siempre están ajustando los procesos.
9. ¿Con qué valores corporativos se identifica más?	La responsabilidad, el amor a Dios, la lealtad y la honestidad	Solidaridad de dar más allá de lo tenemos.
10. ¿Qué beneficios y reconocimientos percibe de la institución ISM Academy Quito para usted?	La entrega de confianza y reconocimiento de su trabajo por parte de las dueñas hacia su persona. Aporte de remuneración dentro de su área.	Reconocimientos en el tema de capacitación. Beneficios del seguro de trabajo.
11. Cuando ha tenido algún problema ¿de qué manera la institución le brinda apoyo?	Siempre están pendientes cuando hay un problema familiar. Nos consideran parte de una familia. Se siente parte porque ya trabaja algunos años. Recibe apoyo moral.	Me ayudan a resolverlo y le brindan el acompañamiento.
12. ¿En qué momento recibe retroalimentación de su superior para aplicar mejoras a sus actividades?	Por medio de reuniones les llaman la atención sus jefes inmediatos.	Todo sobre la marcha y le dan sugerencias para que mejore.

Apéndice C: Respuestas de entrevista semiestructurada a autoridades.

Tabla C1

Preguntas 1 a la 9

PREGUNTAS	Entrevistado 1
1. ¿Qué factores considera importantes para que la comunicación sea inclusiva con sus subordinados?	Se debe considerar factores: tecnológicos, visuales y personales. La actitud y aptitud de la persona influye debido a que unas son proactivas y otras no. Las herramientas adecuadas como Office o plataformas de comunicación. La capacitación es fundamental.
2. ¿Cómo genera compromiso en su equipo de trabajo?	Creando un buen ambiente de trabajo, con horas determinadas de trabajo y generando responsabilidad como el empower men. Asumir y desafiar a reto. Generar empoderamiento
3. ¿Qué medios y herramientas le han funcionado mejor cuando trasmite información a su subordinado?	Las reuniones periódicas y agendar en orden del día para aprovechar el tiempo. Redactar un acta de manera formal de lo tratado en reuniones.
4. ¿Cómo verifica que la instrucción e indicación impartida hacia sus colaboradores quede entendida y es clara?	Evitando en decimos las cosas y creemos que están sobreentendidas. Hacemos actas de apuntes, acuerdos y también se lleva un calendario con la secretaria de la reunión para seguimiento.
5. ¿En qué momentos siente que la comunicación entre sus subordinados y usted se distorsiona o confunde?	La comunicación se puede distorsionar en cualquier momento. No es fácil desarrollarlo, se puede perder el momento cuando no se informa bien
6. ¿Cómo identifica la pertenencia de marca en los docentes y personal administrativo?	Cuando las personas se sienten empoderadas en lo hacen. Preocupándose por su salud, reconocimiento en sus horas extras. Pagarles a tiempo, tratarles bien, poder hacer que esas personas se sientan mejor. Estar pendientes de ellos.

7. ¿Qué conflicto ha enfrentado con algún subordinado al momento de delegar una actividad a cumplir?	Comunicación de malentendidos en donde no hace las actividades como lo indicado. Debe haber feedback
8. ¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	Empoderando la visión hacia dónde vamos. Propósito de vida
9. ¿Qué seguimiento aplica para apoyar a su equipo de trabajo?	Aplicamos la comunicación constante, evaluaciones de clase, evaluación de desempeño, reclamos, evaluación de clima laboral, apoyo psicológico con la trabajadora social. Se verifica como están las áreas de trabajo. Un capellán está pendiente de la parte espiritual.

Apéndice C: Respuestas de entrevista semiestructurada a autoridades.

Tabla C2

Preguntas 1 a la 9

PREGUNTAS	Entrevistado 2
¿Qué factores considera importantes para que la comunicación sea inclusiva con sus subordinados?	A veces la dificultad de coincidir con los tiempos de todos. Los horarios no son muy flexibles y toca transmitir la información uno por uno en el tiempo que tienen disponibilidad.
¿Cómo genera compromiso en su equipo de trabajo?	Nuestra motivación son los estudiantes y trascender en la vida de padres y docentes. Impregnando el porqué de lo que hacemos. Comunidad educativa
¿Qué medios y herramientas le han funcionado mejor cuando transmite información a su subordinado?	Los valores, los principios y el amor a Dios. En potenciar las competencias humanas. No es solo lo académico y lo más importante la parte humana
¿Cómo verifica que la instrucción e indicación impartida hacia sus colaboradores quede entendida y es clara?	Objetivos claros saber hacia dónde van. En juntas académicas, se colocan acuerdos para que se transmitan a partir de la secretaria general.
¿En qué momentos siente que la comunicación entre sus subordinados y usted se distorsiona o confunde?	WhatsApp es lo más rápido. Los radios de comunicación interna
¿Cómo identifica la pertenencia de marca en los docentes y personal administrativo?	El compromiso al cumplir sus tareas
¿Qué conflicto ha enfrentado con algún subordinado al momento de delegar una actividad a cumplir?	Ninguno
¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	La confianza depositada y el apoyo
¿Qué seguimiento aplica para apoyar a su equipo de trabajo?	Revisiones de las actividades y apertura para dudas

Apéndice C: Respuestas de entrevista semiestructurada a autoridades.

Tabla C3

Preguntas 1 a la 9

PREGUNTAS	Entrevistado 3
¿Qué factores considera importantes para que la comunicación sea inclusiva con sus subordinados?	Los canales deben ser los adecuados considerando lo que se va a comunicar, por donde y a quién. Y ahí debe ser una comunicación efectiva.
¿Cómo genera compromiso en su equipo de trabajo?	En el nivel de comunicación eficiente que les brindo, claridad del mensaje.
¿Qué medios y herramientas le han funcionado mejor cuando trasmite información a su subordinado?	Tratar de entender lo que ellos están manifestando. La comunicación interna entre compañeros, sujeto a sujeto o a grupo. Los correos electrónicos y la creación de grupos por medio de WhatsApp.
¿Cómo verifica que la instrucción e indicación impartida hacia sus colaboradores quede entendida y es clara?	Verificando que la disposición se cumpla. Se hace seguimiento mediante reuniones. La orden no está muy clara si no se cumple y por medio de actas.
¿En qué momentos siente que la comunicación entre sus subordinados y usted se distorsiona o confunde?	Cuando se comunica muy rápido y no la reciben con mucho entendimiento. Ellos piden repetición en el mensaje de manera inmediata,
¿Cómo identifica la pertenencia de marca en los docentes y personal administrativo?	Predisposición al trabajar, en las ganas que le ponen en sus clases, ganas de comunicarse con sus alumnos y cuando se pide una colaboración extra tengan una actitud positiva
¿Qué conflicto ha enfrentado con algún subordinado al momento de delegar una actividad a cumplir?	Uno de los conflictos que más se ha presentado en cuando se pide un adicional más a lo que hacen. Se genera a veces conflictos internos de no querer aportar más en tiempo y actividades, se molestan. Hay que buscar otras formas o alternativas. La inconformidad ante algunas disposiciones que se trabaja sobre la marcha. Es importante la camaradería.
¿Cómo le impulsa su jefe inmediato para alcanzar el éxito en sus tareas o proyectos?	Con motivación permanente. Cuando se realiza un trabajo el jefe está pendiente indicando por medio de correo electrónico de felicitación al trabajo ejercicio. Le incentivan en los grupos de WhatsApp, los mensajes motivantes son buenos.
¿Qué seguimiento aplica para apoyar a su equipo de trabajo?	Averiguar y verificar si necesitan ayuda. Verificar cuáles son sus intereses y necesidades en el colegio. Si ven que algún docente necesita ayuda y le cuesta alinearse se conversa y se busca alternativas de ayuda.