



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
División Académica de Ciencias Económico-Administrativas
Licenciatura en Administración

**“La influencia de la comunicación entre jefes y empleados en la
motivación laboral”**

Asignatura:

Seminario de Investigación I

Presenta:

Francisco Miguel Benítez Torres

Asesor:

Dr. Adaina Dinorah García Álvarez

08 de Noviembre de 2025. Villahermosa, Tab.

Índice

Introducción.....	4
Resumen	5
Planteamiento del problema.....	6
Situación Específica	6
<i>Justificación del Problema</i>	6
Pregunta de Investigación.....	7
Objetivos.....	8
General	8
Específicos.....	8
Justificación	9
Relevancia.....	10
Viabilidad	10
Marco Teórico	12
“La Influencia de la Comunicación entre Jefes y Empleados en la Motivación Laboral”.....	12
<i>Antecedentes de la Investigación.....</i>	12
Bases Teóricas.	12
<i>Bases Conceptuales.</i>	13
Variables de Estudio.....	14
<i>Conclusión Provisional</i>	14
Metodología	15
Enfoque de la Investigación.....	15
<i>Tipo de Investigación</i>	15
Descriptiva.	15
<i>Correlacional.</i>	15
Diseño del Estudio	16
<i>No Experimental</i>	16
Población y muestra	17
Definición de Población y Universo.....	17
<i>Población Objetivo.....</i>	17
Marco muestral y fuente de datos.....	17
<i>Técnica de muestreo y justificación.....</i>	17

Cálculo del Tamaño Muestral	18
<i>Criterios de Inclusión y Exclusión</i>	18
Criterios de inclusión.....	18
Criterios de Exclusión.....	18
Procedimiento de Acceso y Reclutamiento	19
<i>Consideraciones Éticas, Permisos y Plan de Contingencia</i>	19
Instrumento y validez	20
Tipo de Instrumento	20
<i>Estructura del Cuestionario.....</i>	20
Ítems / Preguntas Alineados a Variables y Categorías.....	20
<i>Hoja de codificación y alineamiento ítem-variable.....</i>	22
Evidencia de validez de contenido (revisión por/por expertas/os)	23
<i>Plan de Aplicación y Pilotaje</i>	24
Pasos del Pilotaje.....	24
<i>Plan de Aplicación en Estudio Principal.....</i>	25
Instrumentación por Competencia Clave.....	26
Plan de Análisis	26
Análisis Cuantitativo.....	27
Análisis Cualitativo.....	27
Sección ética.....	28
<i>Plan de datos.....</i>	28
Cronograma de actividades	30
Referencias.....	32
Anexos C	34
Anexo D	36

Introducción

En el siguiente trabajo se analizará como influye la comunicación de los jefes hacia los empleados, sus principales características en el entorno laboral, la comunicación interna es esencial para la sostenibilidad de la empresa. Esta investigación tiene como objetivo exponer como una mala comunicación afecta directamente los procedimientos y la productividad. Se hablará sobre la importancia de la comunicación entre líderes y empleados, como influye en la motivación y ámbito laboral.

Hoy en día las organizaciones no reconocen el esfuerzo, la dedicación, la eficiencia y la eficacia de los empleados. Schmidt, Voigt y Rigotti (2025) sostienen que una mayor frecuencia de comunicación entre líderes y colaboradores fortalece la percepción de apoyo, incrementa la motivación y disminuye la rotación de personal. En este contexto, debemos comprender como la comunicación influye en la motivación de los empleados, ya sea en medianas o pequeñas empresas. Esto resulta fundamental para diseñar estrategias para fortalecer el clima organizacional y así tener un mejor desempeño laboral.

Como objetivo específico se busca examinar los efectos de una comunicación deficiente en la productividad y clima laboral, identificar las principales características de una comunicación efectiva entre los jefes y empleados proponer estrategias para fortalecer la comunicación interna y mejorar la motivación de personal.

La satisfacción laboral se convierte en un elemento clave para el éxito, ya que impulsa a los empleados a desempeñarse de manera óptima y contribuye al logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, las empresas actualmente enfrentan nuevos retos organizacionales y deben mejorar sus procesos de comunicación para mantenerse competitivas (García & Gutiérrez, 2023). Por lo cual, esta investigación busca analizar la motivación laboral y la comunicación organizacional. Destacando su relevancia de entornos de trabajos saludables, productivos y basados en confianza mutua.

Resumen

La relación entre jefes y empleados representa un factor clave en el funcionamiento de cualquier organización. La forma en que los supervisores ejercen su influencia ya sea a través de la comunicación, la motivación o el liderazgo, impacta de manera directa en el desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores. En la actualidad, las empresas enfrentan retos relacionados con la productividad, la rotación de personal y el clima organizacional, lo cual hace necesario analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en los resultados obtenidos por los empleados.

Abstract

The relationship between managers and employees is a key factor in the functioning of any organisation. The way in which supervisors exercise their influence, whether through communication, motivation or leadership, has a direct impact on the performance and work output of employees. Today, companies face challenges related to productivity, staff turnover, and organisational climate, which makes it necessary to analyse how leadership styles influence the results obtained by employees.

Planteamiento del problema

En diversas empresas de Tabasco, la falta de comunicación efectiva entre jefes y empleados provoca baja motivación laboral y disminuye la productividad. La ausencia de retroalimentación y reconocimiento genera inconformidad, conflictos y desinterés en el personal. Esto afecta el clima organizacional de los trabajadores.

“Una comunicación clara y abierta entre líderes y colaboradores es indispensable para mantener la integración, aumentar la satisfacción y fortalecer la motivación dentro de la organización.” (Chiavenato, 2017)

Situación Específica

La satisfacción laboral representa un elemento clave para el éxito de cualquier organización, ya que permite alcanzar resultados que superan las capacidades individuales de los miembros del equipo. En la actualidad, la mayoría de las empresas se han visto obligadas a adaptarse a nuevas circunstancias y modalidades de trabajo con el fin de mantenerse competitivas en un entorno cada vez más exigente. Para lograrlo, es fundamental innovar y mejorar continuamente los procesos internos. (García y Gutiérrez 2023).

Justificación del Problema

En la actualidad, el capital humano representa el recurso más valioso de las empresas, ya que son las personas quienes conforman la organización. Ellas son las encargadas de diseñar las planificaciones en todos los ámbitos, así como de establecer y llevar a cabo los procesos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Además, son también quienes interactúan de manera directa con el entorno, desempeñando un papel fundamental en el logro del éxito organizacional. (Salazar Y Glicerio, 2015)

Pregunta de Investigación.

¿Qué papel desempeña la influencia de los jefes, hacia los empleados en el desempeño y rendimiento laboral?

Objetivos

General

Evaluar el impacto de las palabras positivas de los jefes hacia sus subordinados esperando así ver el rendimiento de los trabajadores, en las pequeñas y medianas empresas en Villahermosa, Tabasco.

Específicos

- Medir el grado de satisfacción laboral de los empleados en función del tipo de comunicación que reciben de sus superiores.
- Proponer recomendaciones para mejorar las prácticas de comunicación entre jefes y subordinados.
- Fortalecer la motivación y el desempeño laboral.

Justificación

La comunicación entre jefes y empleados constituye un elemento central en la dinámica organizacional, pues impacta directamente en la motivación laboral, la productividad y el compromiso de los trabajadores. No obstante, en ocasiones este proceso no resulta del todo adecuado, ya que carece de los elementos necesarios para lograr un ambiente de trabajo armónico.

Según Sousa, Ferreira y Santos (2023), “la comunicación interna en las organizaciones influye positivamente en la motivación de los empleados, actuando como un puente hacia la satisfacción laboral”. Esto significa que un estilo comunicativo claro, respetuoso y bidireccional se convierte en un recurso clave para alinear objetivos y fortalecer el sentido de pertenencia, porque actúa como mediador entre el liderazgo y los resultados organizacionales.

En el ámbito teórico, la investigación aporta al conocimiento al analizar la relación entre comunicación y motivación desde el enfoque de la teoría del intercambio social, donde la confianza y el reconocimiento se convierten en motores de reciprocidad y desempeño.

Asimismo, la interacción entre los miembros de una empresa debe orientarse hacia la obtención de resultados positivos, lo cual depende de la coordinación de las actividades, del equilibrio emocional de los empleados y de la existencia de un clima laboral favorable, fundamentado en la confianza y la motivación entre superiores y subordinados.

Además, evidencia reciente señala que “la satisfacción con la comunicación supervisora genera mayor compromiso, reducción en la intención de rotación y mejores comportamientos organizacionales” (Li & Janmaat, 2023). Por lo tanto, este estudio busca llenar vacíos en el análisis contextualizado de cómo las prácticas comunicativas de los jefes impactan la motivación en pequeñas y medianas empresas locales.

De manera práctica y social, la investigación se justifica en la necesidad de mejorar el clima organizacional, reducir la desmotivación y prevenir problemáticas como el ausentismo, el estrés y la rotación de personal. Como plantean Schmidt, Voigt y Rigotti (2025), “una mayor frecuencia de comunicación entre líderes y empleados fortalece la percepción de cuidado y aumenta la motivación laboral”. Así, este estudio se convierte en

un recurso valioso para organizaciones que buscan fortalecer sus políticas de comunicación interna.

Relevancia

La relevancia del estudio se manifiesta en tres dimensiones:

Académica: Contribuye a enriquecer el marco teórico sobre comunicación organizacional y motivación laboral, integrando hallazgos empíricos recientes en un contexto empresarial latinoamericano.

Social: Promueve ambientes laborales más saludables, al destacar la importancia de la comunicación en la motivación, lo que repercute en la calidad de vida de los trabajadores y en el bienestar de sus familias.

Institucional: Ofrece evidencia útil para que las organizaciones diseñen estrategias de liderazgo y programas de capacitación en comunicación efectiva, fortaleciendo la productividad y la retención de talento humano.

Viabilidad

La factibilidad del trabajo está constituida por los siguientes aspectos:

Tiempo: Se puede realizar una recolección de datos mediante encuestas a empleados y jefes en un periodo razonable (por ejemplo, 1-2 meses), más análisis y redacción en los meses siguientes. Si ya se tienen contactos o acceso a una organización, esto reduce el tiempo de logística.

Recursos: Se necesitarían instrumentos de medición (cuestionarios), posiblemente software para análisis estadístico (SPSS, R, etc.), y tal vez permisos institucionales. Si la recolección se hace de forma digital, los costos se reducen bastante. No se requieren equipamientos sofisticados ni tecnología costosa.

Acceso: Dependiendo del contexto, puede haber acceso a empleados y jefes mediante una empresa, institución pública o privada. Si se trabaja con organizaciones locales (por ejemplo, en tu región), puede facilitarse con compromisos previos, ética de investigación, confidencialidad, etc.

A continuación, se muestran las posibles variables del tema de investigación.

Comunicación: En el contexto laboral se refiere a la forma en que la información fluye dentro de la organización, afectando la claridad de los objetivos y la cohesión del equipo.

Motivación: Se le entiende como el conjunto de factores que van impulsando a los empleados para alcanzar sus metas y desempeñarse de manera óptima.

Liderazgo: Es la capacidad de influir en un grupo para que se logre las metas planeadas.

Colaboración: Proceso en el cual dos o más partes trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, compartiendo recursos, responsabilidades y recompensas.

Reconocimiento: Se refiere a la valoración que los empleados reciben por su trabajo, lo que puede manifestarse a través de elogios, incentivos o promociones y es un componente clave para aumentar la satisfacción y el compromiso.

Marco Teórico

“La Influencia de la Comunicación entre jefes y Empleados en la Motivación Laboral”

Antecedentes de la Investigación

Diversos estudios han demostrado que la influencia de los jefes está estrechamente vinculada con la satisfacción y el rendimiento laboral.

- Alvarado Salazar (2018) encontró que el liderazgo, la motivación y la comunicación impactan significativamente en el clima organizacional dentro del sector salud.

- García Pecina y Gutiérrez Ortiz (2023) concluyeron que el liderazgo y la comunicación efectiva aumentan la satisfacción y compromiso de los empleados en pequeñas empresas.

- Li y Janmaat (2023) identificaron que la comunicación con supervisores influye más en el rendimiento y compromiso de los trabajadores que la comunicación entre compañeros.

- Schmidt, Voigt y Rigotti (2025) plantean un modelo conceptual en el que la comunicación líder-empleado no solo mejora el desempeño, sino que también protege la salud laboral.

- Sousa, Ferreira y Santos (2023) demostraron que la motivación media entre la comunicación interna y la satisfacción laboral.

Estos antecedentes muestran que la influencia de los líderes es un factor decisivo para la productividad y el bienestar en el trabajo.

Bases Teóricas.

Teoría	Autor(es)	Año	Enfoque principal
Teoría del Liderazgo Transformacional	Bass & Avolio	1994	El líder inspira, motiva y genera cambios positivos

en sus
colaboradores.

Teoría de la Motivación-Higiene	Herzberg	1959	Factores motivadores y de higiene determinan la satisfacción y desempeño.
Teoría del Aprendizaje Social	Bandura	1977	Los empleados aprenden conductas observando a sus líderes y compañeros.
Teoría de la Autodeterminación	Deci & Ryan	1985	La motivación intrínseca se desarrolla al satisfacer necesidades de autonomía y competencia.

Bases Conceptuales.

Influencia: capacidad que tiene el jefe para impactar en las decisiones, actitudes y comportamientos de los empleados.

Liderazgo: proceso mediante el cual un líder dirige, motiva y orienta al equipo de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Desempeño laboral: conjunto de logros y resultados obtenidos por el trabajador en relación con sus funciones asignadas.

Rendimiento laboral: eficiencia y productividad que muestra un empleado en su puesto de trabajo.

Motivación: fuerza interna que impulsa al individuo a realizar sus tareas con interés y compromiso.

Variables de Estudio

Variable independiente: influencia de los jefes (evaluada a través de estilos de liderazgo y calidad de la comunicación).

Variable dependiente: desempeño y rendimiento laboral (medido con indicadores de productividad, cumplimiento de metas y evaluaciones de desempeño).

Variables de control: edad, género, antigüedad laboral y tipo de empresa.

Conclusión Provisional

El análisis de la literatura y teorías revisadas confirma que la influencia de los jefes desempeña un papel crucial en el desempeño laboral. Factores como la comunicación, la motivación y el estilo de liderazgo impactan tanto en el rendimiento como en el bienestar de los trabajadores. En próximos apartados será importante profundizar en el análisis crítico de los modelos de liderazgo y considerar cómo se aplican en distintos contextos organizacionales.

Metodología

Enfoque de la Investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto, ya que combina técnicas cuantitativas para medir la relación entre las prácticas de liderazgo de los jefes y el desempeño laboral de los empleados, y cualitativas para comprender las percepciones, actitudes y emociones que surgen en la dinámica laboral. Este enfoque permite integrar la objetividad de los datos estadísticos con la riqueza interpretativa de las experiencias humanas, logrando una visión más amplia y profunda del fenómeno analizado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para responder a un problema de investigación”.

De esta manera, el uso de ambos métodos permite contrastar resultados y fortalecer la validez de las conclusiones obtenidas.

Tipo de Investigación

El estudio se clasifica como investigación descriptiva y correlacional.

Descriptiva.

Porque busca detallar las características del liderazgo ejercido por los jefes, así como los principales factores que influyen en la motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados.

Correlacional.

Pretende identificar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo y variables como la motivación, el compromiso laboral y el clima organizacional, sin manipular las variables observadas.

De acuerdo con Sampieri et al. (2022), la investigación correlacional permite “conocer el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto determinado”. Esto resulta pertinente para comprender cómo las acciones,

actitudes y decisiones de los jefes repercuten en el comportamiento y bienestar de los trabajadores.

Diseño del Estudio

El diseño adoptado es no experimental y transversal correlacional.

No Experimental

No se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal como ocurren en el entorno laboral.

Transversal.

Debido a que la recolección de datos se realizará en un solo momento temporal, lo que permitirá analizar la situación actual de la relación entre los jefes y empleados dentro de la organización.

Según Hernández-Sampieri et al. (2022), los estudios no experimentales “observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos posteriormente”, lo cual se ajusta a los objetivos de esta investigación.

Resumen de Enfoque, Tipo y Diseño.

Elemento	Descripción
Enfoque	Mixto, combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una compresión integral.
Tipo	Descriptivo correlacional.
Diseño	No experimental, transversal correlacional

Población y muestra

Definición de Población y Universo

El universo del estudio comprende a las empresas activas en los sectores comercial y de servicios de Villahermosa, estimadas en más de 3,000 establecimientos según datos del INEGI (2024). De este universo, la población accesible se limita a aquellas empresas que cuenten con entre 10 y 50 trabajadores y que acepten participar voluntariamente en la investigación.

Esta delimitación permite centrar el estudio en organizaciones donde la estructura jerárquica es lo suficientemente pequeña para observar de forma directa la comunicación entre jefes y empleados.

Población Objetivo

Está conformada por empleados y jefes pertenecientes a las empresas del municipio de Villahermosa, Tabasco, México. Estas empresas se seleccionan por su importancia en la economía local y por la dinámica comunicativa cercana entre directivos y colaboradores, que incide directamente en la motivación y el desempeño laboral.

Marco muestral y fuente de datos.

El marco muestral estará compuesto por trabajadores y supervisores activos de distintas a las empresas seleccionadas mediante contacto directo y autorización de los responsables de recursos humanos. La información se obtendrá a través de cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas aplicadas en formato digital y presencial.

Técnica de muestreo y justificación.

Se empleará una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, que consiste en seleccionar a los participantes disponibles y dispuestos a colaborar en el estudio. Esta técnica se justifica por la viabilidad temporal, económica y logística del proyecto, además de la naturaleza exploratoria del enfoque descriptivo-correlacional.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Mendoza y Torres (2022), el muestreo por conveniencia es apropiado cuando se requiere obtener información relevante de un grupo accesible para comprender las relaciones entre variables en un contexto específico.

Cálculo del Tamaño Muestral

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró una población estimada de 100 empleados y jefes accesibles dentro de las empresas seleccionadas. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 p \times q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

N : tamaño de la población total o accesible

Z : nivel de confianza (1.96 para 95%)

p : probabilidad de éxito (0.5, máxima variabilidad)

q : 1-p

E : margen de error permitido

Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios de inclusión.

Ser jefe o empleado activo en una empresa con al menos seis meses de antigüedad.

Ser mayor de 18 años.

Aceptar participar voluntariamente en el estudio y firmar el consentimiento informado.

Tener acceso a medios digitales (en caso de cuestionarios virtuales).

Criterios de Exclusión.

Personal temporal o en capacitación.

Sujetos que no completen el cuestionario o entreguen información inválida.

Empresas con menos de cinco empleados.

Procedimiento de Acceso y Reclutamiento

Se contactará a los responsables de recursos humanos o gerentes de las empresas mediante carta de presentación institucional.

Tras obtener la autorización, se coordinará un cronograma para aplicar los cuestionarios.

Se explicará a los participantes el objetivo del estudio y se solicitará su consentimiento informado.

Los instrumentos se aplicarán en formato digital o presencial, resguardando la confidencialidad de la información.

Se recopilarán los datos para su posterior análisis estadístico y cualitativo.

Consideraciones Éticas, Permisos y Plan de Contingencia

El estudio cumplirá con los principios éticos de la investigación social, garantizando la confidencialidad, anonimato y voluntariedad de los participantes. No se requerirán datos personales sensibles. En caso de contingencias (como falta de acceso o negativa institucional), se reemplazarán las empresas por otras con características similares y se registrará la modificación en el protocolo.

Instrumento y validez

Tipo de Instrumento

Cuestionario estructurado autoadministrado (escala Likert 5 puntos).

Permitirá poder medir percepciones y actitudes sobre la comunicación jefe-empleado y la motivación laboral de forma cuantitativa, facilita análisis de validez y fiabilidad, y es apropiado para muestras de trabajadores en centros de salud, empresas o instituciones educativas.

Estructura del Cuestionario

Secciones:

- A. Consentimiento e instrucciones breve.
- B. Datos sociodemográficos (edad, género, antigüedad, puesto, nivel educativo), opcional según ética.
- C. Escala Comunicación entre jefes y empleados (dimensiones: frecuencia, claridad, retroalimentación, abertura/empatía, apoyo).
- D. Escala Motivación laboral (dimensiones: motivación intrínseca, extrínseca, satisfacción laboral/afectiva).
- E. Pregunta abierta (opcional): sugerencias o comentarios sobre la comunicación con su jefe.

Escala de respuesta (Likert de 5 puntos):

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

Ítems / Preguntas Alineados a Variables y Categorías.

Instrucción: Indique cuánto está de acuerdo con cada afirmación respecto a su trabajo y su jefe inmediato.

A. Comunicación entre jefes y empleados (Variable independiente) — 18 ítems

Dimensión: Frecuencia e oportunidad (ítems 1–4)

1. Mi jefe comunica con regularidad la información importante para mi trabajo.
2. Las reuniones informativas entre mi jefe y el equipo se realizan con la frecuencia necesaria.
3. Recibo información oportuna sobre cambios que afectan mi trabajo.
4. Mi jefe está disponible para aclarar dudas cuando surgen problemas.

Dimensión: Claridad y precisión (ítems 5–8)

5. Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras y comprensibles.
6. Los objetivos y metas que nos fija mi jefe son concretos y bien explicados.
7. Evitamos malentendidos porque la información es precisa.
8. Los canales de comunicación que usamos (email, reuniones, intranet) son adecuados y claros.

Dimensión: Retroalimentación (ítems 9–12)

9. Mi jefe me da retroalimentación constructiva sobre mi trabajo.
10. La retroalimentación que recibo me ayuda a mejorar mis tareas.
11. La evaluación de mi desempeño incluye comentarios específicos y útiles.
12. Cuando cometo errores, mi jefe me orienta para corregirlos de manera respetuosa.

Dimensión: Abertura, confianza y empatía (ítems 13–15)

13. Mi jefe escucha las opiniones e ideas de los empleados.
14. Me siento con la confianza de expresar preocupaciones a mi jefe.
15. Mi jefe responde con empatía ante problemas personales que afectan el trabajo.

Dimensión: Apoyo y reconocimiento comunicativo (ítems 16–18)

16. Mi jefe reconoce públicamente el trabajo bien hecho.
17. A través de la comunicación, mi jefe incentiva el desarrollo profesional.
18. Mi jefe comunica oportunidades de crecimiento o formación dentro de la organización.

B. Motivación laboral (Variable dependiente) — 12 ítems

Dimensión: Motivación intrínseca (ítems 19–22)

19. Realizo mi trabajo porque me resulta personalmente satisfactorio.
20. Siento que las tareas me permiten aprender y desarrollar habilidades.
21. Encuentro interés y desafío en las tareas que realizo.
22. Me siento motivado por el propio contenido del trabajo.

Dimensión: Motivación extrínseca (ítems 23–25)

23. La comunicación sobre recompensas y reconocimientos motiva mi rendimiento.
24. Las oportunidades de ascenso comunicadas por mi jefe influyen en mi esfuerzo.
25. La transparencia en los criterios de recompensa aumenta mi motivación.

Dimensión: Satisfacción laboral / afectiva (ítems 26–30)

26. Me siento satisfecho con mi trabajo en general.
27. Estoy orgulloso/a de pertenecer a esta organización.
28. La relación con mi jefe contribuye a mi bienestar en el trabajo.
29. Me siento comprometido/a con los objetivos del equipo.
30. Considero que mi trabajo aporta a mi realización personal.

Hoja de codificación y alineamiento ítem-variable

Comunicación (CI): ítems 1–18.

Frecuencia: 1–4

Claridad: 5–8

Retroalimentación: 9–12

Abertura/empatía: 13–15

Apoyo/Reconocimiento: 16–18

Motivación (MOT): ítems 19–30.

Intrínseca: 19–22

Extrínseca: 23–25

Satisfacción/afecto: 26–30

Puntaje por dimensión: sumar ítems y promediar; valores más altos = mayor percepción de la dimensión.

Evidencia de validez de contenido (revisión por/por expertas/os)

Procedimiento recomendado para validar contenido mediante jueces expertos:

-Selección de expertos:

5–8 expertos/as con experiencia en recursos humanos, comunicación organizacional, psicometría o investigación en trabajo. Incluir al menos 2 con experiencia en investigación en salud si la población es personal sanitario.

-Material a enviar a expertos:

Objetivo del estudio.

Definición operacional de cada variable y dimensión.

Cuestionario (ítems) con instrucciones.

Formulario de evaluación por ítem (ver punto 3).

-Formulario de evaluación por ítem: para cada ítem, pedir al experto que califique:

Relevancia para la dimensión (3 = esencial, 2 = útil, 1 = no necesario).

Claridad (claro / algo claro / confuso).

Pertinencia cultural/lingüística (apto / ajustar / inapropiado).

Observaciones y sugerencias de redacción.

-Análisis cuantitativo de la revisión:

Calcular el content validity ratio (CVR) de Lawshe para cada ítem:

$$CVR = \frac{n_e - (\frac{N}{2})}{(N/2)}$$

donde n_e = número de expertos que consideran el ítem “esencial” y N = número total de expertos.

Usar tabla de cortes de Lawshe (por ejemplo, con $N=5$, CVR mínimo aceptable ≈ 0.99 ; con $N=8$, $CVR \approx 0.75$). Si no se dispone de tabla, aceptar ítems con $CVR \geq 0.62$ cuando $N=8$ (consultar tabla exacta).

Calcular el Content Validity Index (CVI) a nivel de escala: proporción de ítems con CVR aceptable o promedio de relevancia.

-Revisión cualitativa: incorporar las sugerencias lingüísticas y de contenido; eliminar o modificar ítems con CVR bajo o con problemas de claridad.

-Informe de validez: anexar actas o correo de los expertos, resumen estadístico (CVR por ítem, CVI global), y cambios realizados al instrumento.

Plan de Aplicación y Pilotaje

Objetivos del pilotaje:

Evaluar comprensión y claridad de ítems.

Estimar consistencia interna (fiabilidad).

Detectar problemas de formato y tiempo de aplicación.

Realizar análisis preliminar de estructura (si procede).

Muestra para pilotaje:

Tamaño recomendado: 30–50 participantes con características similares a la muestra final (misma institución o sector).

Razonamiento: suficiente para análisis preliminar de fiabilidad y hallar ítems problemáticos; para análisis factorial exploratorio (EFA) se requeriría muestra mayor (>100).

Pasos del Pilotaje.

-Aplicación cognitiva (5–10 participantes):

Entrevistar a algunos participantes tras responder (pensar en voz alta / preguntas de comprensión) para detectar ambigüedades y tiempo de respuesta. Registrar comentarios.

-Aplicación completa (30–50):

Administrar el cuestionario en la modalidad prevista (presencial papel, encuesta online, o mixta). Registrar tiempo medio de respuesta.

-Análisis de datos del pilotaje:

Análisis descriptivo por ítem (media, desviación estándar, sesgo, curtosis).

Consistencia interna: calcular Cronbach's alpha por dimensión y para las escalas totales. Criterio: $\alpha \geq 0.70$ aceptable (exploratorio); ítems con correlación ítem-total < 0.30 considerar revisión o eliminación.

Ítems problemáticos: baja varianza, medias extremas (efecto techo/piso), baja correlación ítem-total.

Si la muestra lo permite realizar un Análisis Factorial Exploratorio (EFA) para comprobar estructura dimensional (si $N \geq 100$; si no, dejar EFA para estudio principal).

Revisión cualitativa de respuestas abiertas y comentarios.

-Ajustes post-pilotaje:

Modificar redacción, eliminar o reemplazar ítems, ajustar instrucciones o escala según resultados y recomendaciones de expertos.

-Documentación:

Elaborar reporte del pilotaje (método, n, resultados de fiabilidad, cambios realizados).

Plan de Aplicación en Estudio Principal.

1. Población: trabajadores/as de la organización(es) objetivo (indicar sector y alcance: p. ej., personal operativo y administrativo de clínica X).

2. Muestreo: definir muestreo probabilístico (p. ej., estratificado por área) o muestreo por conveniencia según acceso. Calcular tamaño de muestra según análisis deseado (p. ej., para EFA se sugiere 5–10 participantes por ítem; con 30 ítems → 150–300).

3. Modo de administración: presencial (papel) o encuesta online segura; considerar anonimato para reducir sesgo social.

4. Consideraciones éticas: consentimiento informado (explícito), confidencialidad, voluntariedad, posibilidad de retirarse. Aprobación por comité de ética si corresponde.

5. Procedimiento: presentación del estudio, firma de consentimiento, tiempo estimado (10–15 minutos), recolección y almacenamiento seguro de datos.

6. Análisis: limpieza de datos, análisis descriptivo, análisis de correlaciones entre dimensiones de comunicación y motivación, regresión lineal múltiple (comunicación predice motivación), análisis de mediación/moderación si aplica, y comprobación de supuestos. Incluir pruebas de fiabilidad (α), y si procede EFA/ACF o confirmatory factor analysis (CFA) si hay muestra suficiente y base teórica.

Instrumentación por Competencia Clave

El instrumento propuesto permite demostrar la competencia en instrumentación mediante: Diseño claro y justificado del tipo de instrumento.

Alineamiento teórico de ítems con variables y dimensiones.

Procedimiento de validación de contenido con jueces expertos (uso de CVR/CVI).

Plan de pilotaje con análisis de fiabilidad y revisión de ítems.

Plan de aplicación y consideraciones éticas.

Plan de Análisis

El presente estudio adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una visión más amplia y profunda del fenómeno. La parte cuantitativa busca determinar la relación entre la calidad de la comunicación organizacional y la motivación laboral de los empleados; mientras que la parte cualitativa pretende comprender las percepciones, actitudes y emociones que emergen en la interacción cotidiana entre jefes y subordinados.

Análisis Cuantitativo.

Tipo de análisis: descriptivo y correlacional.

Software: SPSS versión 26.

Procedimiento:

- Se realizará un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas (edad, sexo, antigüedad, puesto) y laborales.
- Se calcularán medias, frecuencias y desviaciones estándar para las variables “comunicación organizacional” y “motivación laboral”.
- Se aplicará la prueba de normalidad Shapiro-Wilk para determinar el tipo de correlación adecuada.
- En caso de distribución normal, se empleará la correlación de Pearson; si no es normal, se usará la correlación de Spearman.
- Se realizará una regresión lineal simple para estimar el grado en que la comunicación influye en la motivación de los empleados.
- Finalmente, se interpretarán los resultados a partir de los coeficientes de correlación y los niveles de significancia ($p < 0.05$).

Análisis Cualitativo

Software: NVivo 12.

Procedimiento:

- Se transcribirán las entrevistas realizadas a jefes y empleados de SIPSA de forma literal.
- Se hará una lectura exhaustiva para familiarizarse con el contenido y contextos expresados.
- Mediante codificación abierta, se identificarán unidades de significado relacionadas con la comunicación, liderazgo y motivación.
- Los códigos se agruparán en categorías temáticas como “claridad comunicativa”, “retroalimentación del líder” y “motivación emocional”.
- Se revisarán y refinarán los temas para garantizar coherencia y profundidad interpretativa, permitiendo la triangulación con los datos cuantitativos.

Sección ética.

El estudio cumple con los principios éticos de respeto, beneficencia y justicia. Todos los participantes recibirán información clara sobre el propósito del proyecto, la naturaleza de su participación y el uso confidencial de los datos

- Consentimiento informado: Cada participante firmará un formato de consentimiento voluntario, autorizando su participación y la utilización anónima de los datos.
- Confidencialidad: Se emplearán códigos alfanuméricos en lugar de nombres para proteger la identidad de los participantes.
- Derechos de los participantes: Se les informará que pueden retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones laborales.
- Aprobación ética: El protocolo será revisado y aprobado por un comité de ética institucional o académico.
- Uso responsable de la información: Los resultados se presentarán únicamente con fines académicos, sin afectar la imagen o funcionamiento de la empresa SIPS A.

Plan de datos.

Almacenamiento: Los datos cuantitativos (cuestionarios y bases de datos) y cualitativos (grabaciones y transcripciones) se almacenarán en carpetas digitales cifradas y protegidas con contraseña en la computadora del investigador.

-Acceso: Únicamente el equipo investigador tendrá acceso autorizado a los archivos.

-Respaldo: Se realizará una copia de seguridad en un dispositivo externo seguro.

Conservación: Los datos se conservarán durante un periodo máximo de cinco años, tras lo cual serán eliminados permanentemente mediante borrado seguro de los archivos.

-Protección: Se aplicarán medidas de seguridad como contraseñas robustas y almacenamiento fuera de redes compartidas para evitar fugas de información.

El plan de análisis mixto permitirá abordar la influencia de la comunicación entre jefes y empleados desde una perspectiva integral, combinando la objetividad de los datos estadísticos con la riqueza interpretativa del discurso humano. De esta manera, el estudio

contribuirá a fortalecer la gestión comunicacional en la empresa SIPSA y a mejorar la motivación del personal, promoviendo un clima laboral más saludable y productivo.

Cronograma de actividades

Referencias

Alvarado Salazar, H. G. (2018). *Influencia del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional: Dirección Regional de Salud Huánuco 2015 [Tesis de maestría, Universidad de Huánuco]*. Repositorio Institucional UDH.

<https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1527/ALVARADO%20SALAZAR%20Hugo%20Glicerio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Pecina, M. A., & Gutiérrez Ortiz, M. E. (2023). *El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 10(2), Artículo 53.

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3524/3478>

Li, X., & Janmaat, J. G. (2023). Is supervisory communication more important than co-worker communication for employee outcomes? *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 76(2), 427–440. <https://doi.org/10.3233/WOR-211425>

Schmidt, B., Voigt, A., & Rigotti, T. (2025). The role of leaderemployee communication in health-oriented leadership: Hypotheses and a research agenda. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 29(1), 12–25. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00822-3>

Sousa, R., Ferreira, A., & Santos, J. (2023). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(2), 69.
<https://doi.org/10.3390/admsci13020069>

Vista de Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. Conocimiento global.

<https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/533/365>

Anexos C

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró una población estimada de 100 empleados y jefes accesibles dentro de las empresas seleccionadas. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 p \times q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra

N : tamaño de la población total o accesible

Z : nivel de confianza (1.96 para 95%)

p : probabilidad de éxito (0.5, máxima variabilidad)

q : 1-p

E : margen de error permitido

Sustitución de valores

N : 100 (población accesible estimada de empleados y jefes de la empresa seleccionada)

Z : 1.96

p : 0.5

q : 0.5

E : 0.15 (15% de margen de error aceptado, por tratarse de un estudio exploratorio con recursos limitados)

$$n = \frac{100 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.15)^2 (100 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{100 \times 3.8416 \times 0.25}{(0.0225)(99) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{96.04}{2.2275 + 0.9604}$$

$$n = \frac{96.04}{3.1879}$$

$$n = 30.126$$

Al sustituir los valores se obtuvo un resultado de aproximadamente 30 personas. No obstante, por razones de viabilidad logística y acceso a las empresas participantes, el estudio se llevará a cabo con 25 sujetos (20 empleados y 5 jefes o supervisores).

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Mendoza y Torres (2022), los estudios descriptivo-correlacionales pueden realizarse con muestras reducidas siempre que estas sean representativas del fenómeno observado y cumplan con los objetivos analíticos planteados. En este caso, el número de participantes permitirá identificar patrones de comunicación y motivación suficientes para el análisis estadístico y cualitativo.



Anexo D

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Consentimiento Informado

Doy mi consentimiento y autorización para participar de manera voluntaria en la presente investigación de: **“La influencia de la comunicación entre jefes y empleados en la motivación laboral”**. Considerando que los resultados de este estudio serán de beneficio para mejorar la estadística en el ámbito laboral.

Mi participación consiste en responder algunas preguntas; así mismo, se me dijo que los datos que proporcione serán confidenciales, sin haber la posibilidad de identificación individual y con el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento que considere conveniente.

El estudiante de la Licenciatura en Administración: **Francisco Miguel Benítez Torres**, es el responsable de la investigación y que la están realizando como parte de la Asignatura de Seminario de Investigación 1.

Firma del participante

Firma del responsable

Testigo

Testigo

