

**COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
DE LOS REPRESENTANTES DE FACULTAD,
ADMINISTRACIÓN Y ESTUDIANTES
DE UN SENADO ACADÉMICO
EN PUERTO RICO**

Por
Carmen Lorenzo Vega

Disertación Doctoral sometida al Programa Doctoral en Educación del Recinto
de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico para
optar por el grado de Doctor en Educación con especialidad
en Gerencia y Liderazgo Educativo

Mayo 2020

**COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
DE LOS REPRESENTANTES DE FACULTAD,
ADMINISTRACIÓN Y ESTUDIANTES
DE UN SENADO ACADÉMICO
EN PUERTO RICO**

Por: Carmen Lorenzo Vega

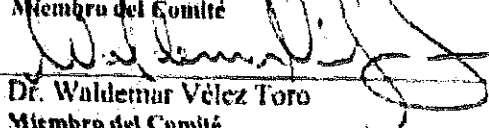
Nosotros, los miembros del Comité de Disertación Doctoral y del Comité de Defensa de la estudiante Carmen Lorenzo Vega, certificamos que la investigación sometida por ésta, cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidos por el Programa Doctoral en Educación, especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, y para que así conste, firmamos certificando la aprobación de la misma.


Dr. Damián Vélez Berra
Presidente del Comité

12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Lina Llanos Vargas
Miembro del Comité

12 de mayo de 2020
Fecha


Dr. Waldemar Vélez Toro
Miembro del Comité

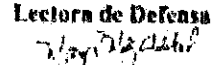
12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Aida Pérez Feliciano
Lectora de Defensa

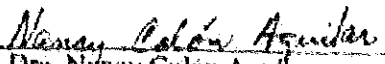
12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Norma Valle Padilla
Lectora de Defensa

12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Mary Luz Martínez Aldebol
Coordinadora Programa Doctoral

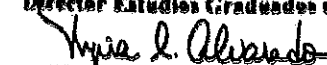
12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Nancy Colón Aguilar
Directora de Educación y Educación Física

12 de mayo de 2020
Fecha


Dr. Carlos E. Irizarry Guzmán
Director Estudios Graduados e Investigación

12 de mayo de 2020
Fecha


Dra. Nyvia Alvarado Rodríguez
Decana Asuntos Académicos

12 de mayo de 2020
Fecha

Certificación de Autoría

Yo, Carmen Lorenzo Vega, certifico que la disertación doctoral titulada *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*, la cual presento como requisito para optar por el Grado de Doctor en Educación, del Programa de Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, es el producto de mi labor investigativa. Asimismo, doy fe que este trabajo es original e inédito.



Firma del estudiante

Resumen

El propósito de esta investigación surge ante la necesidad de conocer si existen relaciones significativas entre la comunicación, la motivación y la productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico. Para recopilar los datos se utilizó un cuestionario, tipo Likert, titulado Los Senados Académicos, el cual fue construido por la investigadora y validado por un panel de expertos. Se realizó un estudio piloto en el recinto A, en el que participaron 18 senadores. De esta forma se comprobó de forma preliminar la consistencia interna y la confiabilidad del cuestionario.

La población del estudio formal estuvo constituida de 61 senadores: 33 representaban a la facultad, 16 representaban a la administración, ocho representaban a la comunidad estudiantil y cuatro eran senadores con voz, pero no votantes. El estudio se llevó a cabo en los Senados Académicos de los recintos B, C y D. Se utilizó con ellos el cuestionario Los Senados Académicos, validado en el estudio piloto. Los datos fueron analizados utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Versión 26. Los resultados del estudio permitieron generar estadística descriptiva y de correlación de variables mediante los coeficientes de Alfa de Cronbach, de Spearman-Brown, de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación.

Los resultados del estudio demostraron que existe una relación significativa entre la comunicación, la motivación y la productividad, según la perciben los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

Dedicatoria

Con gran regocijo, amor y esperanza, dedico este proyecto investigativo, al Dios de la sabiduría, quien con su susurro suave y apacible me dio ánimo, fortaleza e inspiración. Él confirmó lo que hacía a través de Marcos 9:23: “Jesús le dijo: Si puedes creer, al que cree todo le es posible”.

Me embarga la emoción al poder dedicar el producto de mi trabajo, a mis hijas Meysa Marie y Kathia Yarí. Ustedes son y serán el motor que me impulsa a seguir la ruta de la vida, a pesar de las adversidades. Sus palabras de aliento “voy a ti”, “tú eres mi inspiración”, perfumaron el camino y me llenaron de ánimo y esperanza.

A mis padres, Antonio Lorenzo y María Vega, por inculcar en mí, los valores y principios que han estado presentes durante todas las etapas de mi vida.

A mi amigo, Carlos Acevedo, por la ayuda brindada en momentos y situaciones difíciles y tormentosas. Fue motivador y esperanzador escuchar sus palabras de que pronto llegaría a la meta.

A mis familiares, amigos y compañeros de trabajo, gracias por el apoyo emocional que me brindaron en este proceso de superación y desarrollo profesional.

Reconocimientos

La realización de esta Disertación pudo ser completada, gracias a los fundamentos creados por un grupo de profesionales comprometidos con el proceso educativo. Mis reconocimientos van dirigidos al Comité de Disertación del Programa Doctoral en Educación. Al Dr. Damián Vélez Serra, quien fungió como Director del Comité. Su liderazgo educativo, su experiencia en Comité de Disertación y su amplio conocimiento sobre el funcionamiento de un Senado Académico (SA) fueron pilares de apoyo para el trabajo realizado. A los Codirectores del Comité de Disertación, Dra. Lina Llanos Vargas y Dr. Waldemar Vélez Toro, quienes en coordinación con el Director de Comité evaluaron la gestión realizada en la disertación y estuvieron accesibles a brindar recomendaciones.

A los miembros del Panel de Expertos, quienes tuvieron la responsabilidad de validar el cuestionario Los Senados Académicos. Son ellos el Dr. Eliezer Romeu Polanco, PhD en Desarrollo empresarial y miembro de un SA; el Dr. Andrés Gutiérrez, PhD en Management y miembro de un SA; el Dr. Gary A. Morales Rodríguez, Doctor en Educación Musical y miembro de un SA, y la profesora Carmen Lugo Negrón, Maestría en Educación Comercial y secretaria de un SA. Al Decanato de Estudiantes y al Consejo de Revisión Institucional (IRB), por asegurarse que la disertación cumplía con los estándares éticos institucionales, las regulaciones federales y se protegían los derechos humanos de los participantes.

A los recintos que formaron parte del estudio piloto y formal. Estos fueron denominados como: Recinto A, Recinto B, Recinto C y Recinto D. Especialmente a los rectores, quienes dieron el asentimiento para que el estudio se pudiera realizar en las facilidades educativas que dirigían. Se reconoce la labor de las Secretarías de los SA, por la coordinación de la administración del cuestionario en las asambleas del SA. De manera especial se reconoce la participación de los miembros de los SA de los años 2017-2019, por facilitar los datos aquí presentados.

Se reconoce a las Lectoras de Defensa, Dra. Aida Pérez Feliciano y Dra. Norma Valle Padilla, por su atención a los detalles sintácticos y ortográficos enalteciendo la pureza del idioma español.

Finalizo reconociendo a la administración y facultad del Programa Doctoral en Educación de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán. Gracias por haber compartido sus conocimientos durante mis años de estudios doctorales. Gracias por hacer de mí una ciudadana útil y comprometida con la isla donde nací, crecí y vivo, “mi amado Puerto Rico”.

Tabla de Contenido

Certificación de Aprobación	<i>ii</i>
Certificación de Autoría	<i>iii</i>
Resumen	<i>iv</i>
Dedicatoria	<i>v</i>
Reconocimientos	<i>vi</i>
Tabla de Contenido	<i>vii</i>
Índice de Tablas	<i>x</i>
Índice de Apéndices	<i>xi</i>

Capítulo I. Introducción 1

Antecedentes del problema de investigación	1
Aspecto conceptual y práctico de un Senado Académico	3
Trasfondo del problema de investigación	8
Problema de investigación	14
Propósito de la investigación	15
Objetivos de la investigación	15
Preguntas de investigación	16
Pregunta general	16
Subpreguntas de la investigación	16
Hipótesis de la investigación	17
Justificación de la investigación	17
Marco teórico de la investigación	20
Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación	20
Teoría de la Motivación e Higiene	23
Relación de las teorías con la investigación	26
Delimitaciones de la pregunta de investigación	28
Definiciones conceptuales y operacionales de las variables	28
Comunicación	29
Motivación	29
Productividad	30
Senado Académico	30

Capítulo II. Revisión de Literatura 32

Introducción	32
La comunicación organizacional	32
Motivación y productividad en el trabajo	39
La cultura y la ética organizacional	51

Resumen de la revisión de literatura	61
Aportaciones de la revisión de la investigación	64
Limitaciones de la revisión de la investigación	68

Capítulo III. Método 69

Introducción	69
Diseño de la investigación	69
Participantes de la investigación	69
Cuestionario	71
Panel de expertos	73
Resumen de los resultados de la evaluación de los expertos	75
Procedimiento	76
Diseño estadístico	82

Capítulo IV. Resultados 83

Introducción	83
Resultados del estudio piloto	84
Resumen de los hallazgos del estudio piloto	87
Resultados del estudio formal	89
Resultados de los datos sociodemográficos	89
Resultados de las subpreguntas del estudio formal	91
Subpregunta 1	91
Subpregunta 2	93
Subpregunta 3	95
Resultados de las preguntas abiertas del estudio formal	97
Pregunta 1	98
Pregunta 2	98
Pregunta 3	99
Resumen de los hallazgos del estudio formal	102

Capítulo V. Discusión 105

Introducción	105
Discusión de las medidas de consistencia interna del estudio piloto	106
Discusión por subpreguntas del estudio formal	106
Subpregunta 1	106
Subpregunta 2	112
Subpregunta 3	117
Discusión de las preguntas abiertas del estudio formal	123
Pregunta 1	123
Pregunta 2	124
Pregunta 3	126
Conclusiones de la investigación	128
Recomendaciones	130

Para un Senado Académico	130
Para futuras investigaciones	131
Limitaciones de la investigación	131

Referencias	132
--------------------	------------

Apéndices	142
------------------	------------

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Recintos participantes del Senado Académico</i>	70
Tabla 2	<i>Consistencia interna en las medidas de la variable comunicación</i>	84
Tabla 3	<i>Consistencia interna en las medidas de la variable motivación</i>	86
Tabla 4	<i>Consistencia interna en las medidas de la variable productividad</i>	86
Tabla 5	<i>Participantes de los Recintos B, C y D del Senado Académico</i>	89
Tabla 6	<i>Constituyentes del Senado Académico</i>	90
Tabla 7	<i>Relación entre comunicación y motivación</i>	92
Tabla 8	<i>Medidas descriptivas de las variables comunicación y motivación</i>	93
Tabla 9	<i>Relación entre comunicación y productividad</i>	94
Tabla 10	<i>Medidas descriptivas de las variables comunicación y productividad</i>	95
Tabla 11	<i>Relación entre productividad y motivación</i>	96
Tabla 12	<i>Medidas descriptivas de las variables productividad y motivación</i>	96
Tabla 13	<i>Nota otorgada a la comunicación del Senado Académico</i>	98
Tabla 14	<i>Nota otorgada a la motivación dada en el Senado Académico</i>	99
Tabla 15	<i>Nota otorgada a la productividad de los senadores</i>	99
Tabla 16	<i>Recomendaciones al Senado Académico</i>	100

Índice de Apéndices

Apéndice A 143

Cartas para Comité de Disertación 144-146

Apéndice B 147

Carta enviada al Panel de Expertos 148

Invitación para uso de la información de los expertos 149

Detalles introductorios de la investigación 150

Planilla de validación del cuestionario 151

Certificación de revisión final del cuestionario 156

Apéndice C 157

Consentimiento informado 158

Cuestionario Los Senados Académicos 160

Apéndice D 165

Carta de intención – Estudio Piloto 166

Carta de intención – Estudio Formal 167

Apéndice E 168

Carta dirigida a las lectoras de la disertación 169-170

Apéndice F 171

Aprobación del *Institutional Review Board* para realizar el estudio piloto 172

Aprobación del *Institutional Review Board* para realizar el estudio formal 174

Capítulo I

Introducción

Este capítulo está enmarcado en lo que es el tema de investigación y las diferentes secciones que dan apoyo al mismo. Entre estas secciones están los antecedentes de la investigación. Se presenta el problema de investigación y se explica el propósito del estudio. Se indican los aspectos mediante los cuales se justifica el problema a investigar y se establece el marco conceptual y teórico de la investigación. Al finalizar el capítulo se proveen las definiciones conceptuales y operacionales de las variables objeto de estudio.

Antecedentes del problema de investigación

El tema de esta investigación se enfocó en el Senado Académico de las instituciones de educación superior (IES) en Puerto Rico. El Senado Académico es un sistema estructurado dentro de la gobernanza universitaria. Dado que en la actualidad las IES enfrentan grandes retos y responsabilidades, se consideró oportuno estudiar este organismo. Herbón y Vivas (2015) señalaron que el impacto de las nuevas políticas en la organización universitaria dará lugar a la aparición de nuevas estructuras o departamentos, a los que se sumará la aparición de nuevas tareas que harán que la institución educativa se torne más compleja y dinámica. Visto de esta manera, el Senado Académico dentro de su estructura añade tareas y responsabilidades a las personas que componen el mismo.

Para comprender y lograr la transformación de la realidad educativa, el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (2000) indicó que se requiere de mucho tesón,

paciencia y esfuerzo. Esta agencia gubernamental recomendó que las IES deben trabajar con prudencia y diplomacia, con sentido práctico y generando acuerdos entre múltiples intereses. El Senado Académico se involucra en acuerdos y toma de decisiones que redundan en bien de la institución universitaria donde está establecido.

El Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (CESPR) recomienda que en las universidades se mantenga la dinámica del proceso comunicativo, que se sepa escuchar, dialogar con candor, entender otras posiciones, disponerse a cambiar y crear las condiciones de armonía para que la gente trabaje a gusto en proyectos comunes. Una de las áreas de interés del estudio que fue realizado, consistió en investigar cómo se da el proceso comunicativo entre las personas que laboran en un Senado Académico. Según Martín, Segredo y Perdomo (2013), la clave de una gestión acertada en las organizaciones educacionales está en las personas que participan en ellas. Las autoras admitieron que, en la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. Señalaron que en los tiempos cambiantes actuales, en donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, se hace cada vez más necesario comprender lo que influye en la productividad de las personas en el trabajo. Este señalamiento resulta interesante debido a que en este estudio se busca medir la productividad legislativa que se genera en un Senado Académico.

El CESPR (2000) señaló que los actores sociales de mayor relevancia en la educación superior son los estudiantes, los docentes, los administradores, el personal de apoyo y las organizaciones estudiantiles, laborales y profesionales que los representan.

En este sentido, un cuerpo colegiado que forma parte del sistema de gobernanza en las IES es el Senado Académico, en el cual participan diversos actores sociales, entre ellos, los senadores de facultad, administración y estudiantes.

Ganga, Abello y Quiroz (2014) definieron la gobernanza universitaria como la manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas. En el gobierno universitario, ellos señalaron que se puede identificar de manera clara la existencia de ciertos actores que luchan por ejercer posiciones de poder. Entre los más clásicos están la comunidad académica, las autoridades administrativas y los estudiantes. De manera similar, Brunner (2011) expresó que la gobernanza tiene que ver con la forma en que las instituciones están organizadas y su modo interno de operar. Refirió que esto permite mantener relaciones con entidades y actores externos, con el fin de asegurar los objetivos de la educación superior.

Por lo antes expuesto, el Senado Académico, como parte de la gobernanza universitaria y como foro de la comunidad académica, debe trabajar en la toma de decisiones referente a normas y procesos institucionales. De ahí surge el interés de la investigadora de estudiar qué relación existe entre la comunicación, motivación y productividad de los senadores, representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico.

Aspecto conceptual y práctico de un Senado Académico.

El Senado Académico está compuesto de diferentes actores sociales. Son estos los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes. La literatura revela que la representación estudiantil en un Senado Académico, tuvo su origen en las fuertes presiones por parte de los estudiantes en las universidades norteamericanas para

reivindicar sus peticiones de espacio en los procesos decisionales. Esto dio paso al primer Senado Universitario, en el que se hizo presente la alta dirección de la universidad, los académicos de las facultades y los estudiantes. La existencia de un Senado Universitario favoreció la gestión universitaria, ya que creó canales de comunicación, pero provocó demora en los procesos decisionales, debido al exceso de debates en los asuntos, al mismo tiempo contribuyó a la polarización de las posturas en cada actor y al distanciamiento debido a los conflictos que se generaban entre ellos (Ganga, Abello y Quiroz, 2014, pp. 38-39).

En el Glosario Europeo sobre Educación (2009) se hizo alusión a que en la actualidad, cada institución educativa dentro de su política institucional utiliza la terminología que mejor describe las características y funcionamiento de su organización. En este sentido, resulta comprensible que existan en los sistemas de gobernanza universitaria diferentes nombres para describir el foro oficial de la comunidad académica. De ahí que, entre otros, se observen los términos Senado Académico, Senado Universitario y Senado de Facultad.

En el Glosario Europeo sobre Educación se definió el término Senado Universitario como un órgano de autogobierno de una universidad, encargado entre otras tareas de aprobar los proyectos presupuestarios, de aprobar la creación, suspensión o supresión de programas de estudios, de aprobar propuestas para la creación o suspensión de las unidades organizativas de la universidad, de tomar decisiones relativas a la concesión de títulos honoríficos y de fijar el importe de las tasas universitarias. La composición del Consejo Universitario se especifica en los estatutos, teniendo en cuenta los siguientes criterios: representación del personal docente y no docente, investigadores

y estudiantes; paridad entre los representantes elegidos del personal docente y de los estudiantes; y representación equilibrada entre las unidades organizativas de la universidad, independientemente de su tamaño. La composición y la duración del mandato de sus miembros se establecen en los estatutos de cada universidad (Glosario Europeo sobre Educación, 2009, p. 157).

No obstante, en el sistema de gobernanza de la Northern Michigan University, en su página Web, <http://www.nmu.edu/academicsenate/documents-0>, se da a conocer que el Senado Académico asesora y hace recomendaciones al vicepresidente de asuntos académicos sobre temas de interés propios de la universidad y se comunica a la comunidad académica de los asuntos tratados. A través de este medio electrónico se provee información referente a la composición del Senado Académico. Se indica que consta de 39 senadores que representan a todas las escuelas académicas y unidades de la institución, así como tres representantes del gobierno estudiantil y cinco decanos de la mencionada universidad.

La Universidad de Chile reconoce al Senado Universitario como parte de su gobierno universitario. En la página Web de esta institución educativa, <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/>, se establece que el Senado Universitario es reconocido como el órgano colegiado encargado de ejercer la función normativa de la Universidad. Este tendrá como tarea fundamental establecer las políticas y estrategias de desarrollo institucional, así como los objetivos y metas que conduzcan al cumplimiento de las mismas. El Senado Universitario, en cuanto a órgano representativo de la comunidad universitaria, estará integrado por el Rector, que lo

preside, y 36 miembros, de los cuales 27 serán académicos, siete estudiantes y dos representantes del personal de colaboración.

Para la University of Virginia, el Senado de facultad es un cuerpo representativo responsable de la participación de la facultad, de la planificación y gobernanza universitaria. La página Web de esta institución, <https://facultysenate.virginia.edu>, muestra que el Senado es un órgano de deliberación que se basa en la experiencia y la sabiduría colectiva de sus miembros. Representa todas las facultades de la Universidad con respecto a funciones académicas, tales como el establecimiento y la terminación de los programas, modificaciones a los requisitos de titulaciones, entre otras. Consta aproximadamente de ochenta miembros, los cuales representan a la facultad de cada escuela, a los estudiantes y a la administración.

Luego de dirigir la mirada a la gobernanza universitaria en instituciones de educación superior norteamericanas y sudamericanas, se consideró oportuno ver cómo se contempla esta estructura en instituciones de educación superior en Puerto Rico. Se encontró en la página Web de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras, <http://senado.uprrp.edu/>, que la composición del Senado Académico para este recinto es de 68 miembros: 17 senadores/as exoficio (decanos/as, directores/as y estudiantes), 37 senadores/as claustrales electos/as y 12 senadores/as estudiantiles electos/as. Quienes ejercen la presidencia de la UPR y la rectoría del recinto son miembros exoficio.

La página Web de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez, <http://www.uprm.edu/senadojunta/senado.html>, indica que el Senado Académico se creó con el propósito de mejorar y robustecer la participación del claustro en la formulación de programas y normas institucionales que entrañan responsabilidades docentes comunes a

las facultades, y para facilitar su estudio y determinación. Constituye el foro oficial de la comunidad académica, en la que el claustro participa en los procesos institucionales cooperando y colaborando estrechamente en el establecimiento de normas académicas dentro del ámbito jurisdiccional. Estará compuesto por 51 miembros, de los cuales 14 serán senadores exoficio, 31 senadores electos y seis estudiantes.

La Universidad de Puerto Rico en Aguadilla, en su página Web, <https://www.uprag.edu/home/rectoria1/senado-academico/>, presenta información sobre la participación del Senado Académico en los procesos institucionales, cooperando y colaborando estrechamente en el establecimiento de normas académicas dentro del ámbito jurisdiccional establecido por ley. En esta gestión vigila por la buena marcha de la Universidad de Puerto Rico en Aguadilla en torno a sus programas de enseñanza e investigación y, a la vez, está al tanto del bienestar del claustro de profesores y del cuerpo estudiantil. El Senado Académico de la UPR en Aguadilla estará integrado por 23 miembros: 13 senadores electos por los departamentos, seis senadores exoficio y cuatro senadores estudiantiles.

Otra institución de educación superior (IES) es la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Para esta institución, según establece la página Web del recinto de San Germán, <http://www.sg.inter.edu/index.php?page=senado-academico>, el Senado Académico es un cuerpo legislativo que cuenta con una representación de todos los sectores de la comunidad universitaria: facultad, estudiantes y administración. La representación de la facultad se elige cada año por voto secreto de toda la facultad del Recinto a tiempo completo. La representación estudiantil está compuesta por seis estudiantes elegidos de acuerdo al Reglamento General de Estudiantes, mientras que la

representación de la administración está compuesta por senadores que ejercen en virtud de sus cargos de decano(a), orientador(a), registrador(a) y otros puestos afines. Las funciones principales de este organismo es la de ocuparse de la normas de calidad académica de la institución a través de la aprobación de Resoluciones Normativas. A su vez, asesora al rector en torno a la política educativa, administrativa y de investigación, mediante la aprobación de Resoluciones Asesoras.

Al reseñar lo que representan los Senados Académicos, como sistema de gobernanza universitaria en diversas instituciones educativas de nivel superior, la presente investigación busca determinar la relación de las variables comunicación, motivación y productividad en los actores que componen el Senado Académico. Entiéndase, los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

Trasfondo del problema de investigación.

En esta época de cambios, los aspectos relacionados a la comunicación, motivación y productividad en las IES, no pueden quedarse al margen. Diversos autores se han dedicado a estudiar y escribir sobre lo que estos tres aspectos representan para el buen funcionamiento organizacional. De Aguilera Moyano, Batlle y Fernández (2012) indicaron que los cambios constantes han llevado a las instituciones de educación superior a ver la comunicación como un eje estratégico de la vida universitaria. Para lograrlo, los autores mencionaron que se requiere que los públicos internos y externos reciban y emitan toda la información necesaria, para su más cabal funcionamiento y el mejor desarrollo de sus relaciones con el entorno.

El Senado Académico forma parte de ese público interno y externo que necesita mantener una buena comunicación a fin de que pueda funcionar de forma productiva. En cualquier institución de educación superior, sea esta pública o privada, indicó Ocampo (2012), el principal factor que orienta y define las diversas dimensiones de la vida académica estriba en las relaciones de poder que conforman su gobierno interno.

Para Giovannone (2012), la administración del factor humano es una tarea compleja, debido a que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre las que se encuentran las aptitudes y patrones de comportamiento, los cuales son distintos en cada persona. El autor planteó que en la empresa las personas tienen puntos en común, pero también tienen su propia individualidad que los hace únicos. Estas diferencias se deben, sin duda, a las diferentes maneras que el entorno ha influenciado en ellas.

De acuerdo a Null, Marvel y Rodríguez Monroy (2012), las personas en las organizaciones se asocian, colaboran e interactúan para el logro de las metas y los objetivos de la organización. Estos autores enfatizan que son las personas las que le otorgan vida a las organizaciones y las que impactan a los individuos, a los grupos y a los resultados de la organización. El conocimiento de este aspecto es de suma importancia para quienes dirigen las organizaciones, ya que su adecuada gestión permitirá obtener los resultados deseados.

Para García Rubiano, Arias y Gómez (2013), todo cambio que experimenta una organización afecta o involucra a los que la integran. Frente a situaciones que a la persona le generan inestabilidad, inseguridad e insatisfacción, ya sea en el nivel emocional, personal, laboral o profesional, las personas tienden a poner barreras o

resistencia. Los autores señalaron que si se quiere establecer alianzas, para así conformar culturas, costumbres, poder y liderazgo, las personas tienen que comunicarse.

Para Mayo y García (2012), la comunicación es un proceso intencional, voluntario y consciente. Aplicando este concepto a las organizaciones educativas, la comunicación organizacional es un proceso que se manifiesta a través de la implementación de normas y de prácticas organizacionales, orientadas a que dichas normas se hagan efectivas. Requiere emisores, canales, mensaje y receptores, y además todo aquello que conforma este proceso de enviar y recibir mensajes.

García-Ramírez (2012), refiriéndose a la comunicación, sostuvo que constituye la base para las relaciones sociales de todos los miembros que componen la comunidad universitaria. Según el autor, desde la perspectiva de la interacción social, en el proceso comunicativo debe existir reciprocidad, significado del contenido y relaciones interpersonales. Consideró que desarrollar la habilidad de saber escuchar, es vital en la educación superior. El profesorado debe y necesita desarrollar la habilidad de escuchar para ser escuchado. Puntualizó que en el contexto universitario, algunas veces se da la impresión de que no se dispone de tiempo para escuchar; que se piensa en los problemas propios y no en cómo responder a la persona que habla; se precipita una opinión en cuanto alguien termina de hablar, e incluso se interrumpe antes de que haya concluido.

Veas Yañez (2015) señaló que en toda organización la comunicación es indispensable. La comunicación da apoyo a las gestiones organizacionales y permite el que se pueda proyectar a su comunidad interna y externa. La autora añadió que para que las políticas comunicacionales contribuyan a los múltiples quehaceres de la universidad, deben definirse tanto interna como externamente. Agregó que la comunicación en las

organizaciones es la que permite el traspaso de la visión y misión de la universidad. Mediante la comunicación se crea una identidad corporativa sólida por parte de los académicos y funcionarios, y también los alumnos. Esta solidez comunicativa permitirá que se consolide la imagen corporativa deseada y que se cree coherencia entre lo que la universidad es y lo que dice ser.

Se ha observado que la comunicación influye en el desarrollo de cualquier organización. De igual forma, la motivación no puede ser desligada del panorama laboral, ya que se considera que esta influye en el desempeño de las personas. García y Forero (2014) señalaron que un empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que reciba. Para los autores, la satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo. El bienestar laboral de las personas, no solo es significativo para ellas, sino también para la empresa. Un empleado productivo y que realiza trabajos de calidad, constituye un elemento valioso para la organización. Para García y Forero, la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y de comportamiento, con respecto a la interacción con su ambiente organizacional.

La motivación laboral, según García (2012), representa la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos, para la consecución de los objetivos de la empresa. Señaló que la retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral. El trabajador espera recibir además un salario emocional. Definió salario emocional como toda retribución que recibe el trabajador, distinta del dinero. Mencionó como fuentes principales de motivación, el reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, el fomento del sentimiento de autonomía y

responsabilidad del trabajador. Consideró indispensable el que las empresas puedan invertir en estos factores, que implican bajos costes y aumento de la motivación del trabajador. Para él, un empleado motivado buscará la consecución de sus objetivos para conseguir sus expectativas; a su vez esos objetivos serán los de la empresa y, por ende, se aumentará la productividad en la misma.

Muñoz Hernández (2012) indicó que los trabajadores poseen información que es potencialmente valiosa para la empresa. Esta información podría ayudar significativamente a incrementar la productividad. El autor señaló que una problemática existente es que muchos trabajadores no comunican sus ideas a la dirección de la empresa, quedando estas ideas en el vacío. La recomendación es que el empleado transmita sus ideas, para que estas puedan ser útiles. Planteó que la comunicación entre las empresas y sus empleados incide en una tasa de crecimiento más rápida de la productividad.

Para García y Forero (2014), la productividad es el resultado de mantener buenas relaciones humanas. La participación de los trabajadores, su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, produce una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Señalaron que tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado, capacitado y satisfecho laboralmente. Consideraron que las empresas tienen la responsabilidad de detectar la importancia de la capacitación de su personal. Para los autores, el proceso de capacitar y motivar al capital humano es sinónimo de éxito para la organización.

Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia (2009) describieron al capital humano de una empresa como un ser biopsicosocial. Cuando el empleado goza de buena comunicación y motivación se torna productivo. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad se convertirán en partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Señalaron los autores que el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Añadieron que la salud proviene en gran parte de las relaciones humanas con el entorno y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad.

Los autores expusieron que para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud, debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Se debe sentir que se hace algo útil, algo que proporcione un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

De acuerdo a la argumentación, este estudio tiene como finalidad determinar la relación que existe entre la comunicación, motivación y productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. La gobernanza a través de la toma decisonal es parte inherente al Senado Académico, por lo que estudiar las variables comunicación, motivación y productividad y cómo inciden en este cuerpo legislativo puede resultar de interés para las organizaciones educativas.

Problema de investigación

La pregunta central que guiará esta investigación es: ¿Qué relación existe, si alguna, entre la comunicación, la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

Para poder trabajar con este problema de investigación, fue necesario llevar a cabo un estudio empírico sobre el sistema de gobernanza universitaria en un Senado Académico. Guerrero (2011) señaló que en el sistema de gobernanza universitaria se pueden ver tres modelos: el modelo burocrático, que enfatiza que la universidad es una organización compleja, con dependencia del estado, con jerarquía formal, canales de comunicación y reglas formales; el modelo político, donde se pueden apreciar grupos de presión, dinámicas institucionales y conflictos; y el modelo colegiado, que se caracteriza por la necesidad de participación de toda la comunidad en la toma de decisiones. Es posible que la combinación de estos tres modelos pueda ser vista en la ejecutoria de un Senado Académico. Como indicó Cuadrado Cuadrado (2015), el Senado Académico es el cuerpo deliberativo y foro oficial de la comunidad académica, donde el claustro participa en los procesos institucionales y colabora en la toma de decisiones.

Sambolín (1989) señaló la importancia de la funcionalidad de un Senado Académico. Indicó que dentro del marco legislativo, el Senado está facultado para bregar con la misión docente de la universidad, particularmente en las áreas del plan de estudios, de los nuevos programas, de las normas académicas y de la política respecto al personal de la facultad. Desde la perspectiva de asesoramiento, el Senado asesora al presidente de la universidad en asuntos de política general de educación e investigación.

Debido a la relevancia que tiene un Senado Académico para una institución de educación superior, se considera necesario realizar esta investigación. A través de ella se podrá conocer cómo se da la comunicación, la motivación y la productividad de los que componen un Senado Académico Universitario. Esta investigación se hace necesaria porque permitirá conocer cómo la facultad, la administración y los estudiantes, se unen y colaboran para alcanzar los objetivos de la misión educativa mediante el intercambio de ideas.

Propósito de la investigación

La finalidad de este estudio es conocer la dinámica comunicativa que se da en un Senado Académico en Puerto Rico. A su vez, se busca determinar la relación entre las variables comunicación, motivación y productividad, y cómo estas impactan a los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes en el Senado Académico.

Objetivos de la investigación

Para generar datos que puedan ser medibles y comparables en relación a las variables de la investigación (comunicación, motivación y productividad), se establecieron tres objetivos. En la construcción de los mismos se han combinado las variables anteriormente mencionadas. Durante el proceso investigativo se espera:

1. Explicar la relación que existe entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

2. Identificar la relación entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.
3. Analizar la relación que existe entre la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

Preguntas de investigación

El método científico establece que el problema a ser estudiado sea planteado en preguntas. Esto ayuda a ver el mismo de manera directa y reduce la distorsión (Hernández Sampieri, Fernández y Batista, 2010). Tomando como base estas consideraciones, se ha construido una pregunta sobre el problema y tres subpreguntas, las cuales se presentan a continuación.

Pregunta general.

¿Qué relación existe, si alguna, entre la comunicación, motivación y productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?

Subpreguntas de la investigación.

1. ¿Qué relación existe entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?
2. ¿Qué relación existe entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?

3. ¿Qué relación existe entre la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?

Hipótesis de la investigación

Las suposiciones que se establecieron para guiar el fenómeno que se estuvo investigando fueron las siguientes:

- Ha1: Existe relación significativa entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.
- Ha2: Existe relación significativa entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.
- Ha3: Existe relación significativa entre la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.
- H0: No existe relación entre la comunicación, la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

Las hipótesis alternativas de las variables fueron analizadas con $p < 0.05$, que equivale a la prueba o criterio de 95%.

Justificación de la investigación

El estudio que busca determinar la relación existente entre la comunicación, la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración

y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico, se justificó siguiendo tres de los criterios presentados por Hernández Sampieri, Fernández y Batista (2010). Estos criterios son la relevancia social, el valor teórico y la utilidad metodológica.

La propuesta provee relevancia social, debido a que las organizaciones son instituciones sociales, en donde el capital humano es un elemento fundamental para el éxito de cualquier empresa. La agrupación de personas con el propósito de obtener unos fines y ofrecer servicios, los mueve a coordinar sus actividades para lograr dichas metas con efectividad. En este proceso, el ser humano debe ser tratado con aprecio, respeto y dignidad, si se busca lograr una cultura organizacional efectiva y obtener del individuo el máximo de sus posibilidades en términos ejecutorios.

En el caso de las instituciones educativas, su valor social está representado en los alumnos a los que sirve. Las instituciones de educación superior son las encargadas de preparar el capital humano, que aportará con sus conocimientos al desarrollo económico, político y social del país. Las IES, como espacios sociales, según Leiva Olivencia, 2011, deben estar fundamentadas en bases de igualdad de oportunidades donde se pueda atender la diversidad de géneros, etnias y culturas, mediante el reconocimiento entre iguales. Esto dará espacio a la interacción social y a promover una convivencia basada en el respeto a la diferencia cultural.

Quezada (2011) señaló que la universidad debe ser responsable de los procesos de rendición de cuentas y estar comprometida con la producción y transferencia del conocimiento. Este proceso podrá evidenciar el cumplimiento social de la institución con respecto a las normas, procedimientos y a la efectividad presupuestaria. El autor indicó que las IES deben establecer relaciones con la sociedad, que les permita consolidar su

quehacer docente e investigador, de modo que aumente el interés en diferentes personas, grupos, el estado, el mercado y la sociedad, por lo que dichas instituciones realizan.

El valor teórico de la propuesta estriba en reforzar el impacto que tiene la comunicación sobre la motivación y la productividad de los individuos. García (2012) señaló que las personas responden a sus actividades laborales de acuerdo al estímulo que reciben. Por lo tanto, el liderazgo gerencial debe ejercerse bajo esta premisa. Cuando se habla de estímulo, se refiere al entusiasmo que pone un individuo para realizar una determinada acción o para realizar su trabajo. El estímulo laboral va acompañado de la motivación.

Añez (2010) estableció que los factores de motivación laboral junto con los elementos y características de la cultura organizacional, constituyen la materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias. De modo que estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios.

Por su parte, Moreno Espinoza (2009) destacó la importancia que tiene conocer los elementos básicos de la comunicación interna de la organización. El proceso comunicativo en una organización es relevante, pues es la forma de transmitir la visión institucional y fomentar el logro de los objetivos. Debido a esto, se deben usar estrategias que lleven al recurso humano a alcanzar la misión de la organización.

La utilidad metodológica de esta investigación consistió en crear un instrumento de evaluación, que permitió recopilar los datos y analizar los mismos. Este instrumento de evaluación aportó información valiosa, que llevó a la investigadora a conocer cómo se

lleva a cabo la dinámica comunicativa en instituciones de educación superior. Además, la utilidad metodológica permitió asegurar que los procesos por los cuales se rige un trabajo investigativo, garantizara la calidad de los resultados que fueron obtenidos.

Cuenya y Ruetti (2010) indicaron que el conocimiento científico se caracteriza por ser racional y objetivo, fáctico y verificable, caracterización que sintoniza, en buena medida, con los atributos de la metodología cuantitativa. La propuesta investigativa bajo el título: La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico, buscó que los componentes valor social, valor teórico y utilidad metodológica estuvieran presentes en la investigación. De igual forma, este trabajo investigativo pretendió asegurar la confianza de la comunidad científica, receptora de la información y los hallazgos aquí presentados.

Marco teórico de la investigación

El marco teórico de la investigación: La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico, lo constituyeron la teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación de Piñuel Raigada (1997) y la teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (1954). Para una mayor comprensión de estas teorías, se presenta el análisis de las mismas.

Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación.

En la teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, Piñuel Raigada (1997) consideró que las interacciones comunicativas desempeñan un papel mediador, dirigido a integrar las conductas de los individuos en el sistema de la organización. El fin es que se logre la adecuación ergonómica del sistema de trabajo y producción, a las

exigencias de los comportamientos humanos. Por medio de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, se analiza el proceso comunicativo a través de tres dimensiones comunicadoras: dimensión social, dimensión del sistema de comunicación y dimensión de apropiación del entorno.

La primera dimensión es la social. Esta conlleva derechos y obligaciones que tocan de forma directa a los individuos e instituciones. Mediante el sistema social se trabaja con producción, distribución, bienes y servicios. Para que estos derechos y obligaciones se puedan llevar a cabo de forma eficiente, debe haber interacción social. La segunda dimensión es el sistema de comunicación. Este permite que se establezcan pautas y patrones que faciliten la comprensión e interpretación de la acción comunicativa. La tercera dimensión es la apropiación del entorno. Esta apropiación permite que las personas experimenten sensaciones de comodidad y angustia, producto de las interacciones del grupo.

Piñuel Raigada (1997) indicó que las relaciones que surjan de estos tres sistemas, así como la falta de naturalidad en la manera de hablar o de actuar, establecen las bases de las prácticas de la comunicación que se dan en las organizaciones. La mediación dialéctica de la comunicación, de acuerdo a la interacción y apropiación del entorno, dan lugar a que se desarrollen grupos y colectividades en los que se necesita una comprensión de las bases psicológicas y sociológicas de la comunicación en una empresa.

Las interacciones comunicativas juegan un papel mediador en las organizaciones, según la política de la misma y de acuerdo a las circunstancias personales de los miembros que componen la organización. Por lo tanto, las instituciones tienen un sistema peculiar de comunicación en el que se puede observar intercambio de expresión entre los

actores colectivos, quienes son los emisores de la organización y los receptores que muy bien representan el público. En este intercambio de producción y datos informativos, se crea un proceso de codificación y decodificación de información entre los actores sociales que permite a los miembros de la organización y de la colectividad ajustar sus conductas como agentes y como sujetos que tienen metas y aspiraciones sociales y materiales. Piñuel Raigada llamó interlocutores sociales al intercambio de comunicación corporativa que se da en la interacción entre el público interno y externo de la organización.

En la Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, Piñuel Raigada (1997) señaló que una empresa o institución está formada por personas con diferentes personalidades. Estas personas están comprometidas con los objetivos institucionales y ligadas entre sí por el desempeño de tareas. Por lo tanto, se espera que haya un orden de relaciones que sea conocido por todos los integrantes de la empresa para que esto facilite la articulación de objetivos y tareas, además del buen funcionamiento de la empresa. El planificar una política de comunicación interna en la organización, equivale a comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúe sobre la comprensión y desarrollo de la organización.

Para el autor, la comunicación corporativa fluye de acuerdo al organigrama social que se haya establecido. Es decir, que los mensajes pueden circular en dirección ascendente, descendente, transversal o fuera de la estructura jerárquica. Por lo tanto, para que se pueda tener un plan de comunicación interna en la empresa, se necesita desarrollar relaciones de trabajo, de convivencia e identidad, un ambiente en el que haya competencia, sinceridad, cooperación e intercambio de información.

La comunicación en las empresas también se manifiesta de forma externa, por lo que Piñuel Raigada, a través de su teoría de la comunicación, indicó la importancia de mantener una comunicación visual corporativa. Esto consiste en dar a conocer la empresa, sus productos y servicios, a fin de que se puedan diferenciar de los demás. Dicho aspecto está asociado con la imagen de la empresa y lo que el público piensa de la misma. Finalizó el autor indicando que la comunicación organizativa constituye un área de relevancia en toda empresa, debido a que permite que se analicen interacciones humanas mediante los diversos canales de comunicación y cómo estos pueden influir en el comportamiento de las personas, logrando hacer mucho, para mejorar su rendimiento y eficacia.

Teoría de la Motivación e Higiene.

Esta teoría fue diseñada por Herzberg (1954), quien fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Herzberg realizó un estudio con doscientos ingenieros y contables de la industria en Pittsburgh. Se les preguntó sobre sucesos acontecidos en el trabajo que produjeron una mejoría sustancial en su satisfacción laboral o, por el contrario, que les produjeron una marcada disminución en su satisfacción laboral. Se les preguntó también si los sentimientos de satisfacción, relativos a su trabajo, habían afectado su rendimiento, sus relaciones personales y su bienestar.

De acuerdo a los resultados obtenidos, Herzberg pudo demostrar que las personas están influenciadas por dos factores: satisfacción e insatisfacción. La satisfacción es el resultado de los factores de motivación. Entre esos factores de motivación están: el trabajo estimulante, que es cuando el individuo logra manifestar su propia personalidad y

esto le permite desarrollarse plenamente; el sentimiento de autorrealización, que es la seguridad del individuo de que puede contribuir en algo de valor; el reconocimiento de una labor bien hecha, esto es cuando le confirman al individuo que ha realizado una labor de excelencia; el logro o cumplimiento, que es cuando el individuo se siente que ha realizado algo verdaderamente significativo e interesante; y la responsabilidad mayor, cuando el individuo puede realizar nuevas tareas y labores en su puesto, lo que lo hace sentir con mayor control de sí mismo.

Herzberg (1954) demostró en su estudio que la insatisfacción laboral está relacionada a diversos aspectos, a los que él llamó factores de higiene. Son estos: factores económicos, condiciones laborales, seguridad, factores sociales y categoría. El aspecto económico está relacionado con sueldos, salarios y prestaciones. Las condiciones laborales corresponden a buena iluminación, temperatura adecuada y un entorno físico seguro. La seguridad laboral se manifiesta por medio de las políticas, procedimientos y reglamentos de la compañía. Los factores sociales se dan a través de la interacción entre los empleados de la empresa. Y la categoría guarda relación con los diferentes puestos, los privilegios y la comodidad con la que se trabaja en las oficinas. Según Herzberg, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero a largo plazo su presencia tiene muy poco efecto en la motivación de los empleados.

Herzberg sostuvo que el concepto de motivación-higiene tiene que ver con la salud mental del individuo, que depende de la historia del individuo o experiencia anterior. La historia del individuo sano muestra el éxito en las realizaciones de crecimiento. En contraste, la enfermedad mental depende de una pauta diferente de experiencias anteriores. El individuo enfermo se ha preocupado de sus condiciones

circundantes. Su búsqueda de satisfacciones se ha centrado en las limitaciones impuestas por la realidad objetiva y por otros individuos, incluyendo la sociedad y la cultura.

En la situación laboral normal, indicó el autor, estas limitaciones consistieron en la política de la compañía, supervisión y relaciones interpersonales, entre otras. En el resto de situaciones, el ajuste a las condiciones circundantes incluyó los tabúes culturales, las demandas sociales de producción material y habilidades innatas limitadas. El que busca los factores de higiene dedica su energía a las preocupaciones por las limitaciones circundantes. No obtiene ningún desarrollo personal y su búsqueda de salud es infructuosa, porque le conduce cada vez más a intrincadas maniobras defensivas o búsqueda de factores de higiene. La enfermedad mental es una inversión: el intento de acentuar o negar un conjunto de necesidades con la esperanza de conseguir el apoyo del grupo.

Herzberg (1954) estableció que el individuo que busca factores de higiene, en oposición a los que buscan factores motivadores, se encuentra motivado por la naturaleza del ambiente laboral, más que por sus tareas. Sufre de una insatisfacción crónica y elevada en lo que respecta a la higiene laboral. El que busca factores de higiene se da cuenta que sus realizaciones le producen poca satisfacción y consecuentemente muestra poco interés en la clase y calidad del trabajo que realiza. El que busca los factores de higiene es ultra liberal o ultraconservador. Los individuos que buscan factores de higiene que se encuentran situados en posiciones clave y establecen la atmósfera extrínseca de recompensas en las unidades empresariales que controla. Por su talento, su influencia al condicionar la atmósfera general no guarda relación con la efectividad de la empresa a largo plazo. Herzberg señaló que una de las funciones más importantes de un director o

gerente, es formar futuros directivos que puedan ser eficaces y desarrollen una atmósfera en la empresa que vaya dirigida al crecimiento personal y a la realización de sus subordinados.

Relación de las teorías con la investigación.

La teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, así como la teoría de la Motivación e Higiene, están muy relacionadas con el objetivo de esta investigación titulada La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico. Las teorías presentan dos elementos fundamentales del éxito empresarial: la comunicación y la motivación, las cuales son dos variables del estudio a realizarse. Si no hay buena comunicación y motivación en una empresa, el resultado se verá en la productividad de los empleados.

En el caso de la teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación de Piñuel Raigada (1997), se da énfasis a las interacciones entre los miembros de la empresa. Si se relaciona esta teoría con la investigación, se puede inferir que en un Senado Académico se dan interacciones entre los diversos actores que componen este cuerpo deliberativo. Los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, deben deliberar, llegar a acuerdos, debatir y tomar decisiones sobre asuntos académicos. Este proceso solo puede ser realizado mediante la interacción y el proceso comunicativo, en el que hay un emisor, un receptor, un mensaje y se produce una interacción entre ambas partes. En una época de grandes cambios y retos para las instituciones educativas, se hace necesario mantener buenos canales de comunicación para poder trabajar en equipo, en la planificación y toma de decisiones académicas, curriculares, financieras y de otra índole.

Se puede relacionar la teoría de la Motivación e Higiene con la investigación, ya que esta teoría busca conocer cuáles son los factores que motivan a un empleado en su trabajo y lo que los torna más productivos. La teoría de la motivación de Herzberg (1954) está relacionada con la investigación, ya que permite conocer cuál es el liderazgo comunicacional que se ejerce en un Senado Académico, cómo la comunicación a través del liderato de un Senado Académico contribuye a que los representantes de facultad, administración y estudiantes, se sientan motivados al realizar sus funciones. Se asume que si los senadores mencionados se sienten satisfechos en su entorno, y conocen los deberes y responsabilidades que les corresponde, podrán legislar y asesorar de manera productiva. Esto les ayudará a cumplir con las metas y objetivos de la institución educativa que representan. Cuando las personas que trabajan en los Senados Académicos son motivadas por sus logros, se creará una mayor empatía en ellos y deseos de seguir trabajando de manera productiva. Todas estas experiencias de interacción motivacional, que tanto Piñuel Raigada (1997) como Herzberg (1954) mencionan en sus teorías, contribuirán a que las personas que trabajan en el Senado Académico se sientan motivadas, creen hábitos, costumbres, creencias y valores que contribuyan a fortalecer el entorno laboral del Senado Académico de la institución educativa que representan.

Se puede inferir que las dos teorías contribuyen a entender la comunicación y motivación que se da en un Senado Académico. Cuando hay problemas en los canales de comunicación que afectan la toma de decisiones, creando asperezas en los integrantes del Senado Académico, es el momento de retomar la buena escucha y dialogar con ánimo constructivo. La autonomía en los Senados Académicos propicia la motivación y participación de sus miembros. Tanto la comunicación como la motivación, deben ser

parte integral de cada persona que forma parte de los Senados Académicos. Los integrantes de estos grupos sociales y académicos, deben ser valorados y apreciados como individuos y profesionales. Los gerenciales deben ser agentes motivadores con cada persona que compone el mismo y así ellos lo deben sentir. Esta motivación debe ser comunicada de manera sincera. Los gerenciales deben identificarse con las necesidades y problemas que puedan afectar la productividad de los integrantes del Senado Académico, ya que esto fortalece el entorno cultural de la organización. Cuando la teoría comunicativa es puesta en práctica los resultados serán notables y esto se dejará sentir en la motivación y productividad de cada individuo.

Delimitaciones de la pregunta de investigación

El diseño del estudio es descriptivo. Ajeno a incluir causa y efecto. Se busca especificar las características de un grupo, siendo este el Senado Académico, no un senado universitario. Se limita a una institución de educación superior en Puerto Rico. Los participantes serán los Senadores de facultad, administración y estudiantes. Los cuatro recintos participantes fueron seleccionados aleatoriamente. Hubo 94 senadores de los recintos que fueron invitados a participar.

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

El título de la investigación realizada es: La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico. En este estudio se trabajó con las variables comunicación, motivación y productividad. A continuación se proveen las definiciones conceptuales y operacionales de ellas.

Comunicación.

Proceso netamente humano que diferencia al hombre de los demás seres vivos. Es la oportunidad de encuentro y conocimiento con otra persona. Plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde ella tiene su razón de ser, ya que así las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan su crecimiento y desarrollo (Guzmán González y Angulo Martínez, 2013).

Definida operacionalmente, la comunicación en una IES es producto de las interacciones que se dan entre los que componen el Senado Académico. Se mide por los debates que genera la toma de decisiones. La interacción permite la socialización en el grupo por medio de actos dinámicos. Esto incluye la interacción en red, que genera reflexión y comunicación de los sujetos por medio de esta herramienta tecnológica.

Motivación.

Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Es uno de los factores internos del individuo que requiere una mayor atención. El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Chiavenato, 2011).

Definida operacionalmente para esta investigación, la motivación es el interés y el esmero con el que trabajan los integrantes del Senado Académico. La motivación que brinden los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes hacia la tarea que se realiza en el Senado Académico, dictará las pautas para el éxito

organizacional. Puede ser medida por la asistencia de los participantes a las reuniones y su participación legislativa y asesora en los asuntos del Senado Académico.

Productividad.

Es hacer que una empresa aumente o haga crecer sus ganancias. Tiene una estrecha relación con la eficiencia, puesto que se busca la utilización de menos recursos, pero alcanzando los mismos resultados, o viceversa, alcanzar mayores resultados con la utilización de la misma cantidad de recursos. La productividad también puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (Chávez Ríos, 2007). Es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios (Martínez y Camacaro, 2014).

Definida operacionalmente la productividad es cuando las personas que componen el Senado Académico, trabajan los asuntos pertenecientes al mismo. La productividad en el Senado Académico es trabajar de acuerdo a las normas y estatutos establecidos para el Senado Académico, en un tiempo prudente. Esta puede ser medida mediante la agilidad con la que se trabajan los asuntos decisionales del Senado.

Senado Académico.

Es el foro oficial de la comunidad académica, en el que el claustro participa en los procesos institucionales, cooperando y colaborando estrechamente en el establecimiento de normas académicas dentro del ámbito jurisdiccional (UPR-Mayagüez).

El Senado Académico asesora y hace recomendaciones al vicepresidente de asuntos académicos sobre temas de interés propios de la universidad y se comunica a la comunidad académica de los asuntos tratados (Northern Michigan University).

Definido operacionalmente, el Senado Académico es un cuerpo deliberativo que está compuesto por diferentes senadores, entre ellos, representantes de facultad, administración y estudiantes que trabajan de forma unánime para fortalecer diversas áreas de interés, para la comunidad académica que representan. Se deben regir por el orden y el protocolo establecido para lograr el mejor desempeño de las personas que componen el mismo y que, a su vez, permite el que se logren las metas y los objetivos institucionales.

Capítulo II

Revisión de literatura

Introducción

En este capítulo se presenta la revisión de literatura relacionada al tema de investigación. Se han creado cuatro secciones con el propósito de que se pueda tener una percepción más detallada del tema objeto de estudio. La primera sección lleva como título, La comunicación organizacional; la segunda, Motivación y productividad en el trabajo; la tercera, Cultura y ética en las organizaciones; y la cuarta, consiste de un Resumen de las investigaciones consultadas. Además, se incluye un resumen de los hallazgos con las aportaciones y limitaciones de la literatura.

La comunicación organizacional

En el libro *El poder de las comunicaciones en las organizaciones*, Corella (1998) estableció cuatro perfiles comunicativos, los cuales guardan relación con contextos estructurados y convergen entre sí. Estos perfiles son: la comunicación de negocios, la comunicación gerencial, la comunicación corporativa y la comunicación organizacional.

La comunicación de negocios guarda relación con el éxito que tuvieron las carreras en la administración de empresas en instituciones educativas y guarda relación directa con el liderazgo empresarial. La comunicación gerencial, al igual que la anterior, surgió de las escuelas de administración de empresas. Está enfocada en los gerentes de las organizaciones. Su meta principal es desarrollar y difundir el conocimiento que aumenta la eficacia y productividad de los gerentes. Por su parte, en la comunicación

corporativa o institucional, el enfoque va dirigido a promover y mantener la imagen de la empresa. La creación de identidad de una organización tiene que ver con aspectos como: el logo, la selección de colores, el nombre, la papelería, uniforme y todo lo que implica una representación visual y auditiva de la organización. También da énfasis en mantener relaciones cordiales entre la organización y su público interno y externo.

Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demanda la sociedad, y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre ésta y la organización se produce un proceso de retroalimentación. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que se llevan a cabo, la organización puede alcanzar los objetivos empresariales (Corella, 1998). Lalangui Pereira, Ramón Pineda y Espinoza Freire (2017) indicaron que la comunicación en un escenario universitario, exige de nuevas miradas y enfoques que garanticen la participación e inclusión de todos los docentes en acciones que conduzcan a una mejora continua.

Rincón Quintero, Hennessey y Contreras Capella (2017) señalaron que la comunicación es un proceso vital para individuos y organizaciones. Es necesario que se dé el intercambio de información, mensajes y símbolos a través de diferentes formas. La comunicación es indispensable para establecer relaciones que faciliten el direccionamiento de equipos de trabajos, proyectos y organizaciones, con la finalidad de coordinar acciones y tareas a realizar en conjunto, facilitando la evolución y desarrollo de individuos, grupos y comunidades.

Herrero y Campos García de Quevedo (2012) se expresaron sobre el valor estratégico a través de la comunicación. Indicaron que el protocolo se ha convertido en una herramienta estratégica en las empresas, tanto a nivel interno, como en su proyección externa. Los autores definieron el protocolo como una acción estratégica que permite reforzar la reputación corporativa. Por otra parte, señalaron que la imagen, estilo y responsabilidad social de una organización, da lugar a la interrelación con las partes interesadas. A la vez, se producen experiencias que superan las acciones tradicionales de comunicación en el ámbito empresarial y/o institucional.

Verson Vadillo y Castro de León (2005) definieron comunicación como el proceso mediante el cual se transmite información efectiva, independientemente del procedimiento que se utilice para conseguirlo. Añadieron que el acto comunicativo está compuesto de tres etapas fundamentales: la emisión, la transmisión y la recepción. Para Rengifo (2014), la comunicación organizacional es una manera asertiva de transmitir la información. Proporciona a la empresa una herramienta contundente para lograr el éxito organizacional así como modelar y formar el carácter de los empleados a su cultura organizacional.

Según Sferra, Wright y Rice (2007), la comunicación es una de las mejores herramientas para favorecer la interacción y la transmisión de nuestros pensamientos y sentimientos. Es el proceso por el cual las personas crean y transmiten ideas, hechos pensamientos, sentimientos y valores que son recibidos e interpretados por otras personas. Para Chiavenato (2014), la comunicación es importante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad a los subalternos las razones de las decisiones

que se toman. Estos deben recibir de sus superiores un flujo de comunicación continuo que satisfaga las necesidades corporativas e individuales.

Al hablar de la comunicación estratégica, Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez (2012) señalaron que la comunicación debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones. Recomendaron que los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización, aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad. A su vez, resaltaron que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico, consiste en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y los fines de la entidad y sus dependencias. Las autoras indicaron que no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto. Por lo cual establecieron que la comunicación se ha convertido en un elemento crucial para que las organizaciones cumplan con sus fines. Por eso se debe gestionar y planificar, en lugar de dejar que fluya al azar.

Adler y Marquardt (2005) definieron y analizaron los posibles beneficios y problemas de la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Se refirieron a la comunicación descendente como la que envía un superior a un subordinado. Este tipo de comunicación puede ser usada para dar instrucciones de trabajo, para indicar procedimientos y prácticas organizacionales, para dar retroalimentación a los subordinados y adoctrinamiento de la cultura de la organización. Los posibles beneficios de esta comunicación son el prevenir y corregir errores de los empleados. También da lugar para que haya mayor satisfacción con el trabajo y que mejore el estado de ánimo de

los empleados. En cuanto a los posibles problemas que reporta este tipo de comunicación se pueden mencionar: mensajes insuficientes o poco claros, exceso de mensajes y mensajes distorsionados, conforme pasa por uno o varios intermediarios. Entre los medios utilizados para llevar a cabo la comunicación descendente están la mensajería electrónica, memorandos, planillas, circulares, carteleras, manuales, reportes, entre otros.

Otra forma de comunicación mencionada por Adler y Marquardt (2005), es la ascendente, que es la que va del subordinado al superior. En este tipo de comunicación se informa lo que están haciendo los subordinados, se indica un posible problema sin resolver, se dan sugerencias para mejorar un área, o se indica lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros. Los posibles beneficios de este tipo de comunicación es prevenir problemas nuevos, resolver asuntos viejos y aumentar la aceptación de las decisiones de la gerencia. Los posibles problemas de la comunicación ascendente son que los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia. Además, los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables.

La tercera comunicación a la que hicieron referencia Adler y Marquardt, es la comunicación horizontal (lateral). Esta comunicación es la que se da entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos. Sirve para coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, manejar conflictos y crear afinidad. Los posibles beneficios de la comunicación horizontal es que fomenta una mayor participación entre los empleados que tienen distintas obligaciones, brinda mayor entendimiento de la misión de la organización. Entre sus posibles problemas figuran: podría presentarse rivalidad

entre empleados de distintas áreas, la especialización dificulta la comprensión, el exceso de información desalienta los contactos, las barreras físicas y la falta de motivación.

Pérez (2005) planteó que la comunicación es uno de los activos más importantes de una empresa. Además mencionó que la comunicación interna y externa son agentes de cambio en una empresa y se reflejan en la imagen que esta proyecta. Las estrategias utilizadas para llevar a cabo la comunicación descendente en una organización son los memorandos, cartas, informes, manual de operaciones, folletos y reportes, entre otras. Las estrategias utilizadas para llevar a cabo la comunicación ascendente pueden ser reuniones periódicas, entrevistas, círculo de calidad, vía telefónica, encuestas, sistema de quejas y sugerencias.

Rivera (2009) estableció que las empresas cuentan con distintos recursos para transmitir mensajes sin tener que valerse del código lingüístico. Estos recursos componen la comunicación no verbal de la empresa. Entre estos se encuentran los murales, que permiten el manejo de información motivacional para el empleado. Deben ser colocados en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados. El tablón de avisos, cuadros y gráficos pueden ser utilizados para sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto de interés. Las señales o mapas de las instalaciones les permiten a los individuos saber hacia dónde dirigirse.

Las tecnologías de la comunicación juegan un papel preponderante y creciente en los diversos quehaceres humanos y corporativos. Vinueza Vinueza y Gallardo (2017) señalaron que la tecnología surge por la necesidad de formar personas acorde con la sociedad competitiva y de cambios constantes. La tecnología ha permitido que la

comunicación sea eficiente, eficaz y de menor costo. Es una herramienta rápida y eficaz para adquirir nuevas competencias, que son necesarias para enfrentar al mundo laboral.

Para Ganga Contreras y Águila Sánchez (2006), la Internet se ha transformado en una poderosa herramienta de comunicación. No sólo sirve para tener acceso a la información profusa sino que, de manera muy significativa, permite a las organizaciones mostrar sus productos y servicios y aprovechar la posibilidad de mejorar sustantivamente la calidad de lo que ofrecen. Zavala y Andrade (2014) describieron las redes sociales como herramientas que pueden ayudar a las empresas a conocer qué valoran sus clientes, qué necesitan, por qué deciden comprar sus productos y/o servicios.

De la información expuesta, se puede inferir que la comunicación es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. Si no existiera comunicación sería muy difícil coordinar los trabajos internos de una organización. Los administradores carecerían de la información necesaria para la solución de problemas y para la toma de decisiones. Esto da lugar a que la comunicación en una empresa se pueda generar desde diferentes perspectivas.

En una organización existen diversos tipos de comunicación formal. Entre estos se encuentran la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Dado el auge que ha tomado la tecnología en el mercado laboral, la misma forma parte del sistema de comunicación de las empresas. En el caso de las instituciones educativas, la tecnología puede ser utilizada para hacer matrícula, para informar al estudiante, para crear cursos en línea, para ver el progreso académico y para promocionar la institución. En cuanto al Senado Académico, este se puede beneficiar de esta poderosa herramienta, para mantener a sus miembros informados de las reuniones a celebrarse, para comunicar sus normas y

estatutos y mantener informada a la comunidad académica de las legislaciones que son pertinentes para la labor que realizan.

Como se ha reseñado en esta sección, las empresas tienen diversas formas de mantener informados a sus empleados y clientes. De acuerdo a la forma en que se genere esa comunicación se determinará el grado de influencia, positiva o negativa, que la comunicación tendrá sobre los individuos a los que va dirigida. Vista de esta manera, la comunicación puede ser un elemento de gran importancia para influir en la motivación y productividad de los empleados.

Motivación y productividad en el trabajo

Se han realizado diversos estudios sobre las variables comunicación, motivación y productividad, enfocados a diferentes escenarios laborales. No obstante, la revisión de literatura permitió encontrar dos estudios relacionados a los Senados Académicos. Uno de ellos fue realizado en Canadá y el otro en Puerto Rico. A continuación se presenta un resumen de las investigaciones consultadas y como inciden las variables comunicación, motivación y productividad en los mismos.

Gutiérrez, Rodríguez e Isea (2018) indicaron que los estados de ánimos están asociados a las experiencias que vive una persona. Cuando se implementa una transformación curricular, se debe involucrar a todos los actores del Senado Académico en el cambio. Para Mazariegos (2015), la motivación es un asunto que ha tomado relevancia en las organizaciones. Si se aplica de forma efectiva, puede ayudar a que los empleados tengan una mayor productividad. A través de la motivación, el individuo actúa para bien de la empresa, porque tiene presente las metas y los objetivos organizacionales. Los empleados que son motivados tienen un mejor desempeño laboral.

La motivación es uno de los factores más importantes para lograr las metas y objetivos de la organización. Valenzuela Salazar, Buentello Martínez y Guerrero Mejía (2014) establecieron que cuando se aplica la motivación en el ámbito laboral, se puede obtener un mejor desempeño en el trabajo y los empleados transmitirán de mejor manera la misión de la empresa. Para que esto suceda, cada empleado debe sentirse estimulado a proporcionar su mayor capacidad. Para que este estímulo exista, la empresa debe motivarle. El objetivo principal de cualquier empresa es alcanzar los estándares más altos de desempeño, tanto en el ámbito productivo, como en el comportamiento de su personal. Partiendo de esta premisa, se espera que las personas que componen el Senado Académico en las IES, realicen una función destacada como parte del sistema de gobernanza universitaria.

Pennock, Jones, Leclerc y Li (2012) reconocieron que la gobernanza universitaria se ha convertido en un tema internacional importante en la educación superior. Por ello realizaron un estudio que titularon: Los Senados Académicos y la gobernanza en universidades canadienses: Los cambios en la estructura y percepciones de los miembros de la sala. Se detalla a continuación el procedimiento utilizado para realizar su investigación.

El estudio se hizo mediante el método de encuesta electrónica de preguntas abiertas y se dividió en dos fases. La primera fase estaba dirigida a las secretarías del Senado de 84 universidades. Se les preguntó sobre el rol del Senado, el presupuesto anual o el proceso de asignación de recursos, la planificación estratégica, la promoción universitaria y la política de investigación.

Aunque las secretarías del Senado canadiense identificaron una amplia gama de asuntos y desafíos, los investigadores pudieron identificar tres grandes problemas. El primer problema fue la tensión entre las funciones y responsabilidades del Senado Académico en relación con la universidad, la administración y el consejo de administración de la universidad. Una de las encuestadas indicó que era importante que se asegure que el Senado Académico comprende el alcance de su función, para no entrar en el terreno que corresponde a la administración. Las secretarías indicaron que mantener claras las líneas de demarcación es un desafío continuo.

En segundo problema indicado por algunas secretarías del Senado Académico, estaba relacionado con desafíos asociados con las tensiones entre los intereses individuales y los intereses de los grupos en la universidad. La gobernanza colegiada, en palabras de una de las encuestadas, no debe dar lugar a la intimidación de sus participantes. Según un encuestado, el Senado Académico necesita reducir el tamaño y el número de comités, a pesar de que intenta ser inclusivo.

El tercer y último problema tuvo que ver con el desafío de involucrar a los miembros del Senado Académico. En las respuestas dadas, la palabra compromiso y sus derivados, fueron utilizadas 15 veces por nueve encuestados. La palabra participación fue mencionada dos veces. Los encuestados indicaron que era necesario mantener la unidad entre administradores, profesores y estudiantes, para que el Senado pudiera participar activamente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades de gobierno.

La segunda fase del estudio incluyó a veinte universidades. Esto hizo posible la participación de 373 encuestados. Se les pidió a los miembros del Senado que identificaran problemas relacionados con el papel y el trabajo del Senado Académico. De

las respuestas obtenidas, los investigadores identificaron cinco temas que fueron citados con más frecuencia.

El primero fue la efectividad de la supervisión del Senado. Dado su papel estatutario como órgano superior de supervisión académica de la institución, los senados deben centrarse más en asuntos relacionados con el control de calidad, la garantía de calidad y la excelencia académica. En muchas de las respuestas se percibió la importancia de que los Senados Académicos se concentraran en el “panorama general”, como la accesibilidad, la integridad académica, programas de estudios de interés para la institución y la sociedad, y no simplemente ocuparse por los detalles de cosas como aprobación de cursos, calidad del programa, enseñanza y aprendizaje.

El segundo tema que se identificó fue la relevancia del Senado (o falta de ella), su efectividad y poder, sobre todo en decisiones financieras. Cuando se preguntó si el Senado era un órgano de toma de decisiones eficaz, aproximadamente la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo en que lo era. Muchas de las respuestas a los comentarios abiertos dieron la sensación de que los senados carecen de pertinencia o poder. Algunos encuestados culparon al asunto de la toma de decisiones, a agendas que estaban demasiado llenas. Otros sugirieron que las decisiones financieras las hace la administración o el consejo. También se indicó que la vieja guardia dominaba el Senado, que traían sus propias agendas a cada reunión y no permitían que los profesores jóvenes presentaran sus puntos de vista.

El tercer tema que se consideró fue la confusión de roles y desequilibrio de poder, debido a la lucha entre el senado, el consejo y la administración. Un gran número de comentarios tuvo que ver con el papel del Senado Académico, frente al de la Junta de

Gobernadores y de la Administración. Hubo varios subtemas que surgieron aquí, incluyendo la frustración de que la autoridad del Senado sobre asuntos académicos se debilita por su falta de poder o influencia sobre asuntos financieros; se manifestó molestia, por parte de los senadores, que tratan continuamente de plantear asuntos que no están en el ámbito académico; se dejó ver una sensación de que hay pocas oportunidades para que el consejo y el senado se conecten de manera significativa. Se evidenció la idea de que en el Senado Académico simplemente se sellan las decisiones que fueron tomadas en otros lugares. Varios encuestados expresaron la opinión que la administración no proporciona información suficiente o suficientemente transparente como para que el Senado Académico tome decisiones bien informadas.

Otro tema recurrente, tanto para las secretarías como para otros senadores, fue el desafío de involucrar en el autogobierno universitario, a miembros potenciales como estudiantes y profesores jóvenes. Factores tales como la apatía, la mala comunicación sobre la importancia de la autogestión colegiada y las presiones de la carga de trabajo, fueron las razones más citadas.

Se dejó ver la necesidad de hacer cambios o reforma constitucional. Parece haber sensibilidad entre los miembros del Senado ante la importancia de la buena gobernanza y la reforma de la gobernanza. Esto se refleja en los resultados de la encuesta a las secretarías, que demostraron que en los últimos diez años se han emprendido reformas y reestructuración de comités. A su vez se ha dedicado más atención a la orientación de los miembros del Senado. Muchos miembros del Senado que respondieron expresaron su deseo de un cambio constitucional para trabajar más efectivamente. A menudo estos comentarios se relacionan con el tamaño del cuerpo gobernante, un asunto que

generalmente está más allá de la autoridad de la mayoría de los senados para abordar por su cuenta.

La investigación concluyó con algunas observaciones sobre las perspectivas de cómo mejorar la eficacia del Senado Académico canadiense. Entre ellas se señalaron las siguientes:

1. Muchos senados canadienses enfrentan limitaciones financieras producto de la rigidez de un entorno de constantes cambios.
2. Se identificó tensión entre los roles y responsabilidades del senado en relación con la administración de la universidad y la junta de gobierno de la universidad.
3. Relaciones a veces vagas y contradictorias entre el Senado y la administración.
4. Se identificaron problemas y retos asociados con las tensiones entre los intereses individuales frente a los intereses de la universidad.
5. Se evidenció preocupación por el impacto negativo de la negociación colectiva en la eficacia de Senado.
6. Alguien comentó que el Senado era un órgano de decisión castrado y de relaciones dominantes.
7. El tamaño de los senados se convierte en un obstáculo por las discusiones de largo alcance.
8. Se debe reducir el número de miembros del Senado, a pesar de que se trata de ser inclusivo.
9. Se demostró la necesidad de mayor participación de estudiantes y de profesorado joven en el gobierno institucional.

10. Los datos de las dos encuestas, revelaron problemas con la gobernanza interna.

En general, el estudio reveló que se han producido importantes cambios estructurales y organizacionales en las universidades canadienses. A su vez, evidenció que el tamaño y la eficacia de la gobernanza del Senado Académico sigue siendo un problema, lo que da lugar para que se continúe con reformas sobre este particular. La gobernanza compartida continúa presentando problemas relacionados con las funciones con respecto a la junta directiva, el senado y la administración. A su vez, evidenció la necesidad de buscar oportunidades para una mejora continua para cada uno de estos órganos y para crear mejores vínculos entre ellos.

Cuadrado Cuadrado (2011) realizó un estudio en Puerto Rico, referente a determinar la relación entre la forma de liderar y tomar decisiones en los Senados Académicos en Puerto Rico. La población utilizada para el estudio estuvo compuesta por 130 senadores académicos de siete instituciones públicas de educación superior, de los cuales participaron 53 sujetos, lo que representó el 41%. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante cuestionario, creado por la autora.

Los datos suministrados le permitieron a la investigadora demostrar que el estilo de liderazgo que ejercen mayormente los miembros de los Senados Académicos de las IES públicas de Puerto Rico es el democrático. Además, se comprobó que las personas que componen los Senados Académicos (administradores, facultad y estudiantes) difieren significativamente respecto al estilo de liderazgo que ejercen en la toma de decisiones. No obstante, el estilo de toma de decisiones que ejercen predominantemente los miembros de los Senados Académicos de las IES públicas de Puerto Rico es el

analítico. Quedó demostrado en el estudio que los administradores, la facultad y los estudiantes difieren significativamente respecto al estilo de toma de decisiones que ejercen en sus funciones como Senadores Académicos, en relación a los estilos analítico, conceptual y conductual. Además, la autora antes mencionada, comprobó que existe relación estadística significativa entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de los miembros de los senados académicos de las IES públicas de Puerto Rico. Estos hallazgos le permitieron a Cuadrado Cuadrado (2011) concluir que el estilo de liderazgo es un factor determinante para las decisiones que se toman en los senados académicos de las instituciones de educación superior.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, Orozco y Mahecha (2016) reconocieron que la comunicación interna y los estilos de liderazgo, van de la mano. Cuando una empresa cuenta con buenos líderes, estos transmiten la información adecuadamente al personal. De este modo, el personal puede asimilarla de una manera clara y concisa, para poder ejecutar los procedimientos establecidos oportunamente, facilitando el trabajo en equipo y generando óptimos resultados e incrementando la productividad. Quintero (2012) recomendó a los líderes, implementar políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que al mismo tiempo fomenten la motivación. Esto creará un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación multidireccional y se estará fomentando el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) señalaron que encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a

cómo, a través de la motivación, se pueden lograr los objetivos de la organización. En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Ramis, Manassero, Ferrer y García-Buades (2007) investigaron cómo las variables motivaciones y satisfacción laboral impactaban a los empleados ubicados en diferentes puestos. Analizaron cómo se realizaba el trabajo en equipo y prestaron especial atención a la influencia del mando, a partir de sus habilidades comunicativas. La muestra de estudio estuvo formada por 296 trabajadores, integrados en 37 equipos de trabajo. Los resultados obtenidos dieron importancia a las habilidades y competencias comunicativas de los directivos. El estilo de mando permitió que estos trabajadores tuvieran vivencias positivas en el trabajo y que la motivación, satisfacción y autoeficacia estuvieran presentes en ellos. Además, los resultados del estudio corroboraron que la función directiva es compleja. Por lo que, para ser un buen directivo, hace falta dominar múltiples habilidades comunicativas. El estudio aportó algunos aspectos concretos y relevantes que permitieron ordenar las diferentes habilidades comunicativas en cuanto a su importancia específica: motivación, satisfacción y autoeficacia de los que integran equipos de trabajo. Los resultados del estudio pretenden concientizar a los líderes sobre la importancia de mejorar su comunicación, para poder ser un jefe eficaz.

La comunicación influye en los procesos organizacionales. Las buenas interrelaciones crean un clima organizacional que permite al líder motivar al personal bajo su mando y así aumentar su interés, satisfacción y productividad en el trabajo. Brancato, Juri y Torrecilla (2011) reconocieron que esta atmósfera psicológica en la

organización crea un clima laboral que representa, de hecho, una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo. Peña Cárdenas, Olloqui López y Aguilar Fraire (2013) señalaron que las empresas, para obtener resultados positivos ante determinada situación, han concluido que la clave es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y para crear un clima organizacional satisfactorio.

Para Sánchez-Sellero et al. (2014), los factores que inciden sobre la satisfacción de los trabajadores de una empresa o institución pueden ser numerosos. Estos pueden estar asociados a elementos intrínsecos y extrínsecos. Estos factores pueden producirse por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial, hasta el contexto macroeconómico general. La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual, como motivación, creatividad y adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo.

Carballé Piñón (2019) realizó un estudio en dos instituciones, una de ellas perteneciente al sector universitario. La autora buscaba poner en práctica estrategias que permitieran elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar la productividad. Como producto de su trabajo investigativo señaló diversas estrategias, que pueden contribuir significativamente con este propósito. Es decir, que a la hora de motivar a los empleados, hay que proveerles de conocimientos básicos, los cuales son necesarios en la interacción diaria con su entorno. Por ello, la estrategia de motivación debe estar dirigida a concientizar a los empleados en la necesidad de que se identifiquen más con la labor que desempeñan y con su colectivo.

Hinojosa (2010) planteó que la productividad y la correcta dirección del personal en las organizaciones, son elementos claves para la subsistencia de estas. Por lo que al realizar un diagnóstico organizacional, estas variables son muy relevantes en este proceso. Por ello, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización, y el nivel de compromiso y productividad que tengan.

Robbins y Judge (2013) argumentaron que el objetivo de los directivos de una empresa es conseguir que sus empleados sean productivos y responsables. También establecieron que los recursos de la empresa son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más. Enfatizaron que toda intervención para mejorar la productividad en la organización, tiene su génesis en las personas.

Ancona Alcocer, Camacho Gómez y García-Muñoz Aparicio (2012) realizaron un estudio en la Universidad Autónoma de Tabasco, en México. El objetivo central del estudio fue determinar los factores motivacionales del personal administrativo de dicha institución. El total de la población que se seleccionó para el estudio estuvo compuesta de 52 empleados administrativos. El instrumento utilizado fue un cuestionario y a través de este se pudo concluir que los principales factores motivacionales, después del incentivo económico, fueron la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales.

Gómez, Tello Orduña y De la Cruz (2014) se interesaron en saber qué motivaba a los empleados de una empresa y cómo la mala administración afectaba la motivación del empleado. Por ello realizaron un estudio que se llevó a cabo en una industria en San Antonio, Texas. La recopilación de datos se hizo mediante un cuestionario y esto

permitió a las autoras concluir que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. El estudio estableció que tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado, capacitado y satisfecho laboralmente. Los autores resaltaron la importancia de que las empresas dediquen tiempo y presupuesto para trabajar en la capacitación de sus empleados. Cuando esto se practica en una empresa, se verán mejores oportunidades de éxito, ya que permite detectar situaciones de riesgo para la empresa y permite buscar alternativas para trabajar con estas.

Martínez Méndez y Ramírez Domínguez (2010) realizaron un estudio, el cual titularon La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en México. El propósito del estudio fue conocer el clima organizacional que percibía el personal docente de la mencionada universidad. Participaron del estudio 165 docentes. De acuerdo a la investigación realizada, los factores motivacionales que determinaron el perfil de motivación de los docentes, estuvo sujeto a factores económicos, como salarios y retribuciones. Otros factores fueron de índole social, como grupos de trabajo y ambiente organizacional. De igual manera estuvieron presentes los factores psicológicos, como logro, poder y autoestima.

García (2012) realizó un estudio en el que buscaba analizar la capacidad comunicativa como un indicador clave de excelencia docente en la Universidad de Trent, en Canadá. Participaron del mismo 158 docentes. Se utilizó la técnica del cuestionario para recopilar los datos, con los que se pudo evidenciar la necesidad que tenía el

profesorado de practicar la escucha empática. Esta forma de escuchar permitía reducir la tensión psicológica propia de cualquier interacción comunicativa. El autor concluyó el estudio demostrando la necesidad de promocionar la interacción comunicativa y las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes a fin de mejorar la excelencia visible en la educación superior.

Para Silva y Flores (2015), el factor clave de las organizaciones son las personas. Son ellas las que contribuyen con su conocimiento y creatividad para bien de la empresa. Cuando el recurso humano de la empresa está motivado y se alienta continuamente a las personas hacia la productividad en el trabajo, los resultados pueden ser muy positivos para la organización.

Marchant (2006) indicó que la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo. La calidad del recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura, son vitales para el sostenimiento y mejora de una empresa.

La cultura y la ética organizacional

Como cuerpo deliberativo, el Senado Académico tiene establecida su política y normas de procedimientos parlamentarios. Estos aspectos hacen que este organismo académico cree su propia cultura. Los senadores deben regirse por el código de ética organizacional, para que la toma de decisiones pueda fluir de forma correcta. La comunicación, la motivación y la productividad inciden en lo que es la cultura y ética organizacional. Tomando como base lo expuesto, se han enlazado en esta sección los conceptos cultura y ética organizacional, por considerarlos relevantes en la mejora y éxito

de una institución educativa. La cultura organizacional es identificada por García (2006) como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. Por tanto, la cultura se considera como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización.

Guevara y Salazar (2017) expresaron que las organizaciones, así como las personas, poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Están compuestas por un conjunto de normas y valores que determinan su comportamiento. Es así como la cultura organizacional influye en las actitudes, conductas y valores que han de tener los miembros de una empresa y guía su desempeño laboral.

Salazar Estrada et al. (2009) indicaron que una organización laboral puede verse como un microambiente, el cual está compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. Señalaron que el ambiente laboral está constituido por tres determinantes. En primer lugar, en el ambiente laboral influyen aspectos generales, como los económicos, sociales, legales y tecnológicos, los cuales a largo plazo afectan el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias. En segundo lugar, el ambiente operativo, el cual está relacionado con el trato y buen servicio al cliente, el trabajo y los proveedores. Estos ejercen su influencia en la dirección. Por último, el ambiente laboral se ve afectado por factores internos. Esto abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que poseen implicaciones específicas para su

dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este último se origina en su interior.

El ambiente interno, a juicio de la investigadora, es considerado relevante en la dinámica comunicativa, motivacional y de productividad, que se genera en los Senados Académicos, entre la facultad, administración y estudiantes. Salazar Estrada et al. (2009) señalaron que entre los componentes del ambiente interno se hallan la estructura organizativa, las comunicaciones, el personal y el empleo de la tecnología, entre otros. Estos elementos internos conducen a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa. Estos elementos internos influyen sustancialmente en el logro de los objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en el rendimiento de los empleados.

Mora Vanegas (2009) declaró que la cultura organizacional está formada en los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa. La misma está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el sistema interno de valores y creencias. Las actitudes involucran creencias, afecto y tendencias de actuación. Se deja ver en el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que forman parte de su comportamiento.

Schein (2010), considerado una persona influyente en el campo de la cultura organizacional, la definió como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló. Surge del proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna. Son enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a cualquier problema. La

misión de un grupo debe ser alcanzar la meta y cumplir con todos los objetivos que estén de acuerdo con la representación de los miembros del grupo, para que puedan trabajar efectivamente. Si hay algún tipo de conflicto entre los grupos, se puede dañar el desempeño del grupo. Sin embargo, de acuerdo a cómo se maneje el conflicto, puede ser de adaptación y conocimiento para el grupo.

La cultura organizacional puede ser analizada definiendo tres niveles. El primer nivel es el de artefactos. Mediante este nivel se pueden apreciar estructuras y procesos visibles y débiles del grupo. Además, el comportamiento observado resulta difícil de descifrar. El segundo nivel se enfoca en las creencias y valores propuestos. En éste se analizan los ideales, metas, valores, aspiraciones, ideologías y racionalizaciones. El alcance puede no ser congruente con el comportamiento y otros artefactos. El tercer nivel de análisis de una cultura organizacional, está relacionado con la suposición subyacente básica. En este nivel se pueden observar creencias y valores poco confiados y dados por sentados. De igual forma, se pueden determinar comportamientos, percepciones, pensamientos y sentimientos del grupo (Schein, 2010, p. 24).

El grupo puede asignarle al tiempo un valor monocrónico o policrónico. El tiempo monocrónico es utilizado en forma eficiente, ya que constituye un bien valorable que puede ser perdido, gastado, o del cual se puede hacer un buen uso. Pero una vez esa unidad de tiempo se acaba, se ha ido para siempre. El tiempo policrónico es el que se utiliza en actividades que necesitan realizarse en períodos más largos. Es efectivo para solucionar asuntos complejos, donde la información es ampliamente esparcida y se necesita trabajar de manera interactiva (Schein, 2010, pp. 127-129).

Para Schein (2010), el trabajo en grupo tiene un valor significativo. Por lo que expresó que en todo grupo se tiene que aprender a ser un grupo. Señaló que esto no es un proceso automático; de hecho es complejo y difícil. Dio algunas recomendaciones que pueden ayudar al grupo a desarrollarse. En primer lugar indicó que se aprende a ser grupo desarrollando un tipo de lenguaje específico y común. En segundo lugar, se aprende a ser grupo al asociarse con reglas de límites. En tercer lugar, se aprende a ser grupo cuando se hace consenso de cómo distribuir las responsabilidades y quién será el líder. Por último, señaló que se aprende a ser grupo cuando se crean suposiciones de cuáles van a ser las recompensas y cuáles van a ser los castigos. Estas recomendaciones dadas por el autor, le permitirán a todo miembro del grupo tener una idea de cómo deben trabajar, para un bien común.

Delgado Abella y Forero Aponte (2015) indicaron que la cultura organizacional puede considerarse como un bien o una obligación y puede verse como una ventaja, ya que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y la toma de decisiones. Cuando los valores dentro de una entidad son compartidos, es fácil mantener e incrementar la motivación, la cooperación y el compromiso, y todo esto da como resultado la eficiencia de la organización.

La finalidad de la cultura organizacional es encaminar la empresa hacia la excelencia y al éxito. Sin embargo, existe la posibilidad de laborar en ámbitos organizacionales en donde la cultura interna se ha tornado permisiva por aquellos que tienen más poder. Este tipo de conducta menoscaba la cultura organizacional. Estas acciones traen problemas a la empresa sobre quienes, pasivamente, se ven obligados a

recibir los golpes dentro del ámbito laboral, sean éstos económicos, psicológicos e inclusive físicos (Barroso Velázquez, González Jáuregui Pérez y Galván Aburto, 2014).

La sociedad actual es un reflejo de la crisis de valores y el desconocimiento de principios éticos, los cuales son aplicados a las normas sociales y a los procedimientos organizacionales. Valbuena, Morillo y Salas (2006) señalaron que la sociedad lucha por los valores universales del hombre, como lo son la vida, la verdad, la justicia, la paz, la cordialidad, la felicidad y la libertad, entre otros. En la actualidad se viven momentos de una crisis moral que alcanza casi todos los órdenes de la existencia humana, generando conflicto de valores en los individuos. Los valores son una representación de las normas ideales de comportamiento, sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino.

Trapero, De la Garza García y Castaño (2015) indicaron que la ética en una empresa debe surgir no de una imposición de la élite directiva y sí de la convicción colectiva de tener claro por qué es importante la ética y cuáles deben ser los lineamientos éticos a los que debe ajustarse la organización. Quienes colaboran en una empresa no solo se rigen por leyes o normas estrictas, sino por normas entendidas y asumidas como parte de sus convicciones, normas que poseen relevancia tanto para la persona como para la organización. Valbuena et al. (2006) argumentaron que cuando el sistema de valores en una organización es indefinido, produce conflictos, malestar o angustia al momento de tomar una determinada decisión.

Pelegri Vianya (2013) señaló que incorporar la ética a la actividad cotidiana de las organizaciones no significa hacer algo más de lo que normalmente se hace, sino hacer las

cosas de otra manera: tomar conciencia de los valores éticos por los que la entidad quiere orientar sus decisiones y tratar de seguirlos, creando un clima ético en su interior. Las organizaciones no constituyen elementos aislados, independientes, ni son autosuficientes, sino que interactúan constantemente con otros agentes y entes organizativos. Lo que resulta importante y necesario cuando se quiere practicar la ética dialógica, es reconocer la contribución de todos los miembros del grupo y que, a base de la colaboración, todos salgan beneficiados.

Cortina y Conill (2005) expresaron que el clima ético de una organización se crea cuando sus miembros perciben que, en los distintos niveles, las decisiones se toman atendiendo a los valores éticos de la misión de la entidad. Esto crea cohesión interna en torno a los valores de la organización. Además, se manifiesta una imagen externa positiva y una buena reputación, ya que los afectados por la actividad de la organización detectan su buen funcionamiento y les inspira confianza.

Schvarstein (2015) aludió que es necesario comprender a las organizaciones como un escenario fundamentalmente político, donde existen tensiones y complementos que deben resolverse para gobernar eficientemente dichas instituciones. Por un lado aparece la tensión entre valores y principios y, por el otro, tal vez de mayor complejidad, la tensión entre la tradicional racionalidad económica y la racionalidad social.

Las organizaciones educativas, en especial las instituciones de educación superior, durante los últimos diez años han enfrentado transformaciones, las cuales reflejan el impacto combinado de diversos factores. Según Salmi (2013), estas transformaciones se deben a factores de estímulo, factores de ruptura y factores de crisis. Los factores de estímulo están relacionados con los gobiernos y su interés de crear

ciudadanos que puedan fortalecer el desarrollo económico, social y cultural del país. Los factores de ruptura están asociados a cambios tecnológicos, rendición de cuentas y tendencias globales que afectan la enseñanza y el funcionamiento de las instituciones superiores.

Los factores mencionados impactan significativamente los programas educativos que ofrecen las instituciones de educación superior y afectan el entorno en el cual operan dichas instituciones. Dávila (2009) señaló que la educación superior es una herramienta estratégica que permite el desarrollo nacional, la competitividad internacional y también la integración internacional. La resistencia o la miopía que evidencien algunos sectores universitarios para modificar normas, políticas, reglamentos y otros, lo que logrará es debilitar, afectar la calidad y la pertinencia de lo que se busca implementar.

Entre las funciones del Senado Académico está la de ser agente de cambios, los cuales se ejecutan mediante deliberaciones. La investigadora principal considera que toda decisión tomada en un Senado Académico, debe realizarse según las metas, objetivos y la calidad de la institución educativa que se representa. Las determinaciones que se tomen serán diversas, porque la composición del Senado Académico es diversa. Es en momentos de deliberación cuando se puede presentar resistencia a los cambios educativos que se desean sugerir e implementar. Esto puede generar comportamientos adversos entre los miembros del Senado Académico y el ambiente puede tornarse negativo, como para que este cuerpo deliberativo funcione como grupo. Por lo expuesto, la investigadora principal se propone presentar en esta sección la importancia de desarrollar, como parte de la cultura organizacional, lo que es la responsabilidad social empresarial (RSE).

López (2009) expuso que, ante los cambios, se hace más que nunca imprescindible aprender a existir y aprender a convivir. Esto refuerza el papel de la sociedad como agente moral. La sociedad actual tiene un papel de singular importancia en la promoción y fomento de la vida ciudadana. Sociedad y ciudadanía son términos asociados y afines, en cuanto se refieren a individuos e instituciones cuyos derechos o deberes están garantizados o exigidos por las leyes de un Estado. Los individuos se organizan políticamente y actúan de acuerdo a un patrón cultural determinado, de manera tal que, en su entorno social, los derechos constitucionales son una garantía de la organización de la sociedad, para la vida en convivencia.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en uno de los temas de interés en el mundo académico y empresarial. Se ve la RSE como una oportunidad de promover una economía respetuosa de la persona humana, donde ésta permanezca como el principal centro de atención para lograr que las empresas sean altamente productivas, generadoras de valor económico, más justas y humanas. La responsabilidad social en las empresas, indicó Baiocchi (2012), se encarga de fomentar valores éticos en su manejo comercial y administrativo, y busca la calidad de trabajo en los empleados. Además, se preocupa porque haya buenas relaciones entre proveedores, clientes y empleados.

La responsabilidad social de las empresas, para Sánchez y Solís (2013), tiene que ver con la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, educativas, de salud y del medio ambiente en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés, tanto internos como externos. Ser socialmente responsable no significa solo cumplir a plenitud las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las

relaciones con los grupos de interés. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la directiva y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad.

Domínguez Pachón (2009) indicó que el número de universidades que en la actualidad desean promover y practicar la responsabilidad social universitaria (RSU), está aumentando. Las universidades no pueden quedarse alejadas de la responsabilidad social, porque ellas tienen un propósito académico que cumplir. Les corresponde la formación humana y profesional de individuos comprometidos con su conocimiento y con el país al cual sirven. Estos impactos educativos, cognoscitivos y sociales constituyen los ejes de acción que guían las universidades hacia una gestión socialmente responsable. Las universidades pueden reflejar su compromiso, a través de los diferentes organismos que la representan. Cónsono con este señalamiento, Arana Ercilla, Duque Cajamarca, Quiroga Parra y Vargas Jaimes (2008) exponen que la RSU debe ser entendida como el compromiso que tiene la institución de difundir y poner en práctica un conjunto de conocimientos y valores en la formación profesional, en los procesos de investigación, innovación y proyección social. Estas funciones deben estar enfocadas a la solución de problemas sociales.

La investigadora principal considera que la RSU puede ser vista a través del Senado Académico y del grupo de constituyentes de facultad, administración y estudiantes que componen el mismo. La toma de decisiones y solución de conflictos en los Senados Académicos debe ser realizada en un ambiente de armonía y paz. La RSE tiene un carácter ético y moral, ya que impacta de manera positiva a la empresa. Esto

quiere decir que mejora las relaciones con los diferentes actores con los que se relaciona la compañía y principalmente con sus empleados, por ende, se obtiene un progreso en el clima organizacional. El fin, la responsabilidad social consiste en mejorar y aumentar la satisfacción tanto interna como externa, basándose en las necesidades de las personas.

Resumen de la revisión de literatura

La revisión de literatura fue dirigida a la comunicación, la motivación y la productividad en las organizaciones. Varios autores expresaron el impacto que estas variables tienen en un ambiente laboral. Corella (1998) señaló la importancia de la comunicación estratégica como una forma de promover y mantener la imagen corporativa. Gracias a las distintas acciones comunicativas, se pueden alcanzar los objetivos empresariales. Verson Vadillo y Castro de León (2005) señalaron que el acto comunicativo está compuesto de emisión, transmisión y recepción. Efectuado estos pasos, se iniciará el proceso de interacción, transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, los cuales son interpretados por otras personas (Sferra et al., 2007).

Lalangi Pereira et al. (2017) indicaron que, en un escenario universitario, la comunicación debe ser inclusiva para que se haya una mejora continua en este ambiente. Rincón Quintero et al. (2017) señalaron que la comunicación permite establecer relaciones de trabajo y facilita la evolución y desarrollo de los empleados en su entorno. La comunicación debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones (Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez, 2012). Este proceso de comunicación se manifiesta en las corporaciones desde diferentes direcciones. Puede darse de manera descendente, ascendente y horizontal (Adler y Marquardt, 2005).

Otro aspecto significativo encontrado en la revisión de literatura, es que la comunicación interna y externa son agentes de cambio en una empresa y se reflejan en la imagen que esta proyecta (Pérez, 2005). La comunicación en una empresa se puede efectuar sin tener que valerse del código lingüístico. Estos recursos componen la comunicación no verbal de la empresa (Rivera, 2009). Ejemplos de este tipo de comunicación lo es la internet, el cual se ha convertido en una poderosa herramienta de comunicación (Ganga Contreras y Águila Sánchez, 2006). Las redes sociales también han logrado convertirse en una herramienta comunicativa (Zavala y Andrade, 2014).

La revisión de literatura evidenció que la comunicación interna y los estilos de liderazgo van de la mano (Orozco y Mahecha, 2016). Cuando se escucha de forma empática se reduce la tensión psicológica propia de cualquier interacción comunicativa (García, 2012). Mediante la ética social y dialógica se reconoce la potencial contribución de todos los miembros del grupo y que, a base de la colaboración, todos salgan beneficiados (Pelegrí Vianya, 2013).

En cuanto a la variable motivación, la revisión de literatura señala la necesidad de implementar políticas de dirección que estén centradas en el cumplimiento de objetivos y que fomenten la motivación de los empleados (Quintero, 2012). Esto tiene una relevancia práctica, ya que da lugar a que se desarrolle y mantenga una motivación laboral adecuada (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

El estilo de mando que se utilice, al dirigirse a los empleados, tiene vivencias positivas en el trabajo. Esto permite que esté presente en ellos la motivación, la satisfacción y la autoeficacia (Ramis et al., 2007). Una atmósfera positiva en la organización crea un clima laboral que representa, de hecho, una fuerte influencia para su

conducta, reacciones y sentimientos en el lugar de trabajo (Brancato et al., 2011). Para el logro de los objetivos organizacionales se necesita crear un clima organizacional satisfactorio (Peña Cárdenas et al., 2013). La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y comportamientos como motivación, creatividad y adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo (Sánchez-Sellero y Cruz-González, 2014).

Las relaciones interpersonales forman parte de los factores motivacionales (Gómez, Tello Orduña y De la Cruz, 2014). La motivación y la satisfacción en el trabajo son esenciales para el desarrollo de un clima laboral saludable. Estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin un sobreesfuerzo adicional. Las actividades laborales, para algunos pueden representar una carga, para otros es un incentivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social (Rivera Porras, Hernández Lalinde, Santos, Oreste, Bonilla Cruz y Rozo Sánchez, 2018).

Para la organización es necesario tener individuos más motivados, capacitados y satisfechos laboralmente (Ancona Alcocer et al., 2012). Cuando el recurso humano de la empresa está motivado y se alienta continuamente a las personas hacia la productividad en el trabajo, los resultados pueden ser muy positivos para la organización (Silva y Flores, 2015).

La revisión de literatura evidenció que la productividad y la correcta dirección del personal en las organizacionales, son elementos claves para la subsistencia de estas (Hinojosa, 2010). El objetivo de los directivos de una empresa es conseguir que sus empleados sean productivos y responsables (Robbins y Judge, 2013). La productividad

del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo (Marchant, 2006). Cuando una empresa tiene una cultura organizacional estable, es evidente su contribución al balance y eficiencia de la organización (García, 2006). El trabajo en equipo fomenta una cultura organizacional saludable (Schein, 2010).

Cuando los valores dentro de una entidad son compartidos, es fácil mantener e incrementar la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto da como resultado la eficiencia o productividad de la organización (Delgado Abella y Forero Aponte, 2015). El clima ético en una organización se crea cuando sus miembros perciben que, en los distintos niveles, las decisiones se toman atendiendo a los valores éticos de la misión de la entidad (Cortina y Conill, 2005). En las organizaciones como un escenario político, existen tensiones y complementos que deben resolverse para gobernar eficientemente y se logre la productividad institucional esperada (Schvarstein, 2015).

Los individuos se organizan políticamente y actúan de acuerdo a un patrón cultural determinado, de manera tal que, en su entorno social, los derechos constitucionales son una garantía de la organización de la sociedad, para una vida productiva y de convivencia (López, 2009). Por tanto, ser socialmente responsable implica invertir en formación, condiciones laborales o relaciones entre la directiva y los trabajadores. Esta forma de proceder puede tener un impacto directo en la productividad (Sánchez y Solís, 2013).

Aportaciones de la revisión de literatura

La revisión de literatura permitió identificar algunos hallazgos que hacen de la comunicación un elemento indispensable en el desarrollo de una empresa.

1. La comunicación corporativa comienza con aspectos visuales, tales como el logo, la selección de colores, el nombre de la empresa, la papelería y el uniforme utilizado.
2. Las acciones comunicativas, sean estas internas o externas, permiten que se alcancen los objetivos empresariales.
3. La comunicación debe garantizar la participación e inclusión de todos los empleados.
4. La comunicación da dirección a los equipos de trabajos, proyectos y organizaciones.
5. La comunicación refuerza la reputación corporativa y desarrolla la responsabilidad social de una organización.
6. El acto comunicativo está compuesto de tres etapas fundamentales: la emisión, la transmisión y la recepción.
7. La comunicación modela y forma el carácter de los empleados a su cultura organizacional.
8. Favorece las relaciones interpersonales y la transmisión de pensamientos y sentimientos.
9. Es un elemento central en la toma de decisiones.
10. Puede fluir de forma descendente, ascendente y horizontal.
11. Puede ser transmitida de forma oral, escrita e incorporando el uso de la tecnología.

Las aportaciones encontradas en la revisión de literatura referente a la motivación establecieron lo siguiente:

1. Los estados de ánimos de los empleados están asociados a las experiencias organizacionales obtenidas.
2. La motivación aplicada de forma efectiva puede ayudar a que los empleados tengan una mayor productividad.
3. Los empleados que son motivados se sienten comprometidos con la empresa y lo evidencian a través de su desempeño laboral.
4. Las políticas de dirección deben estar centradas en el cumplimiento de los objetivos y al mismo tiempo deben fomentar la motivación.
5. A través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.
6. La motivación laboral guarda relación con los estilos de liderazgo.

Entre las aportaciones encontradas en la literatura respecto a la productividad, están las siguientes:

1. La productividad puede estar asociada a elementos intrínsecos y extrínsecos.
2. La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual.
3. Para que un empleado sea productivo, se le deben proveer los conocimientos básicos, los cuales son necesarios en la interacción diaria con su entorno.
4. La percepción negativa o positiva de los trabajadores, influye en el nivel de compromiso y productividad que estos evidencien hacia la empresa.
5. Es responsabilidad de los directivos de una empresa lograr que sus empleados sean productivos y responsables.
6. La productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Los hallazgos encontrados en la revisión de literatura sobre la cultura y la ética organizacional, fueron los siguientes:

1. La cultura organizacional influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional.
2. La cultura organizacional es considerada una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización.
3. La cultura organizacional influye en las actitudes, conductas y valores que han de tener los miembros de una empresa y guía su desempeño laboral
4. La cultura organizacional está formada en los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa.
5. La cultura organizacional está formada por un patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, a fin de resolver problemas de adaptación externa y de integración interna.
6. La cultura organizacional es enseñada a nuevos miembros del grupo, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a cualquier problema.
7. La cultura organizacional puede verse como una ventaja, ya que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y la toma de decisiones.
8. La cultura organizacional encamina a la empresa hacia la excelencia y el éxito.
9. Los principios éticos y los valores forman parte de la cultura organizacional.
10. Los valores son una representación de las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima y cultura organizacional de una empresa.

11. Tomar conciencia de los valores éticos para orientar las decisiones organizacionales crea un clima y cultura ético en el interior de la empresa.
12. La responsabilidad social en las empresas fomenta los valores éticos en su manejo comercial y administrativo, y busca la calidad de trabajo en los empleados. Además, se preocupa porque haya buenas relaciones entre proveedores, clientes y empleados.

Limitaciones de la revisión de literatura

La revisión de literatura permitió establecer que se han realizado diversos estudios sobre las variables comunicación, motivación y productividad, enfocados a diferentes escenarios laborales. No obstante, se encontró que los estudios relacionados con los Senados Académicos eran limitados. La revisión de literatura permitió encontrar únicamente dos estudios relacionados a este cuerpo deliberativo. Uno de ellos fue realizado en Canadá y el otro en Puerto Rico.

Capítulo III

Método

Introducción

En este capítulo se presenta el método que utilizó la investigadora principal para analizar el problema de investigación: ¿Qué relación existe entre la comunicación, motivación y productividad entre los representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico? Se describe en el capítulo el diseño de la investigación o tipo de estudio, los participantes en la investigación, el instrumento de medición, el procedimiento para validar el instrumento, el estudio piloto, el estudio formal y el método para analizar los datos e información recopilada. Finaliza el capítulo indicando el procedimiento que se siguió al llevar a cabo el estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es cuantitativo, con análisis de coeficientes de correlación Pearson, estadística descriptiva y tablas. El interés de la investigadora principal fue determinar, explicar y analizar las posibles relaciones de las variables del problema de investigación: ¿Qué relación existe, si alguna, entre la comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?

Participantes de la investigación

El estudio se realizó en una institución de educación superior en Puerto Rico, que tiene en su sistema de gobernanza la estructura de un Senado Académico. Se

seleccionaron aleatoriamente cuatro recintos. Uno de ellos fue usado para realizar el estudio piloto y los restantes se utilizaron para realizar el estudio formal. A los recintos participantes, por motivo de confidencialidad, se les identificó como el Recinto A, el Recinto B, el Recinto C y el Recinto D. La población representativa de estos cuatro Senados fue de 84 participantes. Todos los senadores fueron invitados a participar como muestra del estudio.

Se utilizó el Senado Académico del Recinto A, para realizar el estudio piloto. Los Senados Académicos de los Recintos B, C y D hicieron parte del estudio formal. Entre las características de la muestra está el aspecto de la diversidad. Hubo representación del género femenino y masculino y de diferentes edades (21 años en adelante). Además, hubo representación de diversas posiciones académicas.

En la Tabla 1 se pueden observar los recintos participantes y la cantidad de senadores representantes de facultad, administración y estudiantes que fueron parte del estudio.

Tabla 1

Recintos participantes del Senado Académico

Recintos SA	Facultad	Administración	Estudiantes	Senador con voz; sin voto	Total de senadores
Recinto A	9	4	4	1	18
Recinto B	12	3	2	2	19
Recinto C	11	6	3	1	21
Recinto D	10	7	3	1	21

n=79

La población del estudio estuvo compuesta por los senadores de los Recintos A, B, C y D. Participaron 79 senadores representantes de facultad, administración y estudiantes. El 23% de ellos, es decir, 18 senadores, participaron en el estudio piloto y el

77% de la población, equivalente a 61 senadores, compusieron la muestra del estudio formal.

Cuestionario

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario tipo Likert, construido por la investigadora principal y que responde a la pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre la comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

Este cuestionario constó de cinco partes y centró la atención a las siguientes variables: comunicación, motivación y productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes. Para cada una de las variables, la investigadora principal construyó un total de siete enunciados, con cuatro reactivos cada uno, con valores descendentes (5, 4, 3, 2, 1) y que representan en la escala: Siempre, Generalmente, Ocasionalmente, Nunca y No observado. A continuación, un ejemplo de cada sección del cuestionario:

Parte I: Información sociodemográfica.

En esta parte se incluyeron las categorías en el Senado Académico, y la experiencia legislativa de los senadores, representantes de facultad, administración y estudiantes.

Parte II: La comunicación en el Senado Académico participante.

Se provee un ejemplo del primer enunciado de la Parte II, cuyo enfoque es a la variable comunicación. Los senadores debieron contestar a cada enunciado utilizando la escala que se proveyó.

ENUNCIADOS	REACTIVOS	ESCALA				
		Siempre	Generalmente	Ocasionalmente	Nunca	No Observado
		5	4	3	2	1
1. La comunicación entre los senadores de administración, facultad y estudiantiles demuestra...	Respeto y cortesía					
	Precisión y coherencia					
	Conocimiento de normas y procedimientos					
	Fluidez					

Parte III: La motivación en el Senado Académico participante.

La tercera parte del cuestionario, le permitió al Senador hacer un autoanálisis sobre la motivación que siente al realizar su trabajo. Incluyó siete enunciados y de igual forma que en la parte anterior, se utilizó una escala tipo Likert, con valores descendentes de 5 a 1. Se provee un ejemplo de la mencionada sección.

Su motivación como Senador, respecto al puesto que ocupa en el Senado

Académico, está fundamentada en...

- Compromiso con mis representados.
- Reconocimiento.
- Retos y responsabilidades.
- Crecimiento y desarrollo personal.

Parte IV: La productividad en el Senado Académico participante.

La parte cuarta del cuestionario buscó medir la productividad de los senadores al conducirse las deliberaciones sobre los diversos asuntos en las Asambleas. Constó de siete enunciados, al igual que las partes anteriores ya explicadas. Se provee ejemplo de esta sección.

La productividad de los senadores según su agenda de trabajo depende de...

- a. Duración de la Asamblea.
- b. Prioridad de los asuntos a ser tratados.
- c. Agenda enviada con anticipación.
- d. Preparación previa.

Parte V: Áreas de mejoramiento en el Senado Académico participante.

Esta última parte del cuestionario constó de tres preguntas semiestructuradas, donde se le pidió a los senadores que le asignen una calificación (A, B, C, D o F) a las preguntas específicas del trabajo de los senadores en las áreas de: comunicación, motivación y productividad. Además, se invita a los senadores participantes a escribir recomendaciones que puedan mejorar las tres áreas señaladas.

Para determinar y evaluar la validez y confiabilidad del estudio se utilizaron dos técnicas específicas: la evaluación de un Panel de expertos y la realización de un Estudio piloto, que tuvo la participación de un 23% del total de la muestra de senadores participantes del estudio.

Panel de expertos

Para determinar la validez y confiabilidad del cuestionario Los Senados Académicos, que fue utilizado tanto en el estudio piloto como en el estudio formal, se utilizó primero la estrategia evaluativa del Panel de expertos. Un total de tres profesionales en el campo de Administración de Empresas, todos con el grado de PhD, evaluaron el cuestionario. Uno de los expertos fue expresidente de un Senado Académico y los otros dos, fueron exsenadores académicos por varios años de servicio meritorio, al Senado Académico de su institución. Además, colaboró en este proceso la Secretaria

Ejecutiva de uno de los recintos de la institución participante, quien realizó una revisión exhaustiva de los contenidos de las premisas o reactivos del cuestionario.

Como parte de la técnica usada, se invitó a los expertos a leer el propósito, los objetivos y las preguntas del estudio y, basándose en su conocimiento profesional y experiencia como exsenadores o senadores académicos, realizaran la evaluación de los reactivos del cuestionario sobre la comunicación, motivación y productividad de un Senado Académico. Para esta evaluación, se proveyó a los expertos una planilla con una escala de valores descendentes de 5 a 1 (Excelente, Bueno, Moderado, Bajo y Muy bajo), tipo Likert. La Planilla de evaluación del Cuestionario tenía como propósito ayudar a los tres expertos, a concentrar la atención en las áreas o contenidos de mayor pertinencia de cada parte del cuestionario. Se les pidió muy en especial determinar si los reactivos de las distintas partes del cuestionario se alineaban correctamente con el propósito y objetivos del estudio.

El uso de un panel de expertos permitió determinar el concepto ampliamente conocido como *face validity* o validez facial del estudio (Sax, 1980). El razonamiento de este concepto de validez facial es que, si se le provee a un grupo de expertos una copia del propósito, los objetivos, las preguntas, las hipótesis y copia de cualquier otra parte de la propuesta que estos soliciten, se puede producir una conclusión acerca de si el estudio que se propone es de pertinencia, de importancia y de interés, para que se lleve a cabo con la población y muestra que se indican. Las observaciones provistas por el panel de expertos fueron utilizadas para generar indicadores más específicos, mediante el uso de la técnica de Alfa de Cronbach y la técnica de *interobserver reliability coefficient* de Alberto y Troutman (1982).

Ambas técnicas son muy parecidas porque producen índices de consistencia interna (CI) de los reactivos de cada parte de un cuestionario. Este índice de CI permitió interpretar que los reactivos del cuestionario se alinearon positivamente con el propósito y objetivos de la investigadora principal. El CI ideal es de 0.80, o más, no obstante, la literatura indica que se pueden aceptar índices de CI más bajos, dependiendo del juicio y razonamiento analítico del investigador y el propósito del estudio (Aron, Coups y Aron, 2013).

Los resultados de la evaluación del panel de expertos indicaron que el cuestionario construido para recopilar los datos e información sobre la pregunta de investigación, ¿Qué relación existe, si alguna, entre la comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?, era válido y confiable. La *face validity* o la validez facial evidenció consistencia interna de las medidas, por lo que podía ser utilizado en el estudio piloto y formal, ya que estaba alineado con el propósito y objetivos de la investigación. Para el análisis de datos se usó el programa estadístico SPSS, Versión 26.

Resumen de los resultados de la evaluación de los expertos.

Los datos obtenidos de los expertos para sostener la conclusión anterior, son los siguientes:

1. Variables de Relevancia, Importancia e Interés: Alfa de Cronbach: CI = 0.92; Promedio de estos conceptos = 4.22 y varianza de los valores de estos conceptos = 0.15.
2. Variable de Comunicación: Alfa de Cronbach: CI = 0.74; Promedio de estos conceptos = 4.29 y varianza de los valores de estos conceptos = 0.27.

3. Variable de Motivación: Alfa de Cronbach: $CI = 0.82$; Promedio de estos conceptos = 4.39 y varianza de los valores de estos conceptos = 0.12.
4. Variable de Productividad: Alfa de Cronbach: $CI = 0.55$; Promedio de estos conceptos = 4.53 y varianza de los valores de estos conceptos = 0.11.

Todos los expertos determinaron que los reactivos del cuestionario eran “de excelentes a buenos” para lograr el propósito y los objetivos del estudio. La conclusión final resumida de todos los expertos, en términos de “relevancia, importancia e interés” de los reactivos (*face validity* o validez facial, Sax, 1980), fue de “totalmente de acuerdo a de acuerdo”. Sobre el contenido, estilo y conceptos lingüísticos, varios de los expertos hicieron aportaciones muy importantes. Todas las recomendaciones y correcciones fueron evaluadas por el Comité de Disertación y la investigadora principal, y fueron debidamente atendidas.

Los resultados de los expertos, al revisar y evaluar el cuestionario que se utilizaría en el estudio, indicaron que el formulario contenía las características y contenidos de importancia para lograr el propósito y los objetivos de esta investigación doctoral.

Procedimiento

Los pasos que se siguieron para llevar a cabo esta investigación, comenzaron desde el momento en que la investigadora principal tuvo que seleccionar un director de tesis y dos miembros adicionales, especialistas en el área de estudio, para formar su Comité de Disertación. Con estos primeros pasos se comenzó a formar el andamiaje de lo que constituyó el problema de investigación: Relación entre la comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.

Dirigida por el Comité de Disertación, la investigadora comenzó a identificar las circunstancias que rodeaban el problema de investigación: propósito, hipótesis, preguntas de investigación, justificación, marco teórico y definiciones conceptuales y operacionales de las variables. Se hizo revisión de literatura para determinar lo que otros escribieron sobre el tema objeto de estudio y se estableció el marco teórico de la investigación. Se creó el enfoque metodológico de la investigación, dando énfasis al diseño, participantes de la investigación, instrumento de medición, procedimiento y análisis estadístico.

Se trabajó en la elaboración del instrumento de medición. Una vez completado, se seleccionó un panel de expertos para que lo evaluara y determinara la validez, confiabilidad e importancia del cuestionario respecto al propósito de la investigación. Con el cuestionario validado se procedió a coordinar con el director de tesis la defensa oral de los capítulos I, II y III, ante el Comité de Disertación. Se estableció fecha para la defensa y se invitó a los miembros del comité, quienes debieron firmar el documento de defensa, donde se indicó que la investigadora había completado el proceso exitosamente.

Cuando la propuesta de investigación fue aprobada por el Comité Disertación, la investigadora principal envió una carta a los rectores(as) de los cuatro recintos seleccionados aleatoriamente, manifestando su intención e interés de realizar el estudio con los Senados Académicos de cada recinto. Se les explicó y se les proveyó material informativo sobre los contenidos, propósito, objetivos, beneficios académicos y prácticos del estudio. Esto permitió que la investigadora recibiera una carta de consentimiento para que se realizara el estudio en dichos recintos.

Luego de este contacto con el personal gerencial de mayor autoridad de los recintos participantes, la investigadora principal preparó todos los documentos del

protocolo que exige el Institutional Review Board (IRB) de la institución participante. Se obtuvo la autorización del Presidente del Comité de Disertación y de la directora de la Escuela Graduada de su Recinto. Se procedió a crear una cuenta en la Plataforma del IRB para subir todos los documentos requeridos por este Consejo. Finalmente, se visitó la oficina del Decano(a) de Estudios para que se hiciera un cotejo final de los documentos colocados en la plataforma electrónica del IRB.

Logrado los pasos anteriores, la investigadora sometió al IRB los documentos requeridos del estudio, para revisión y permiso. Se esperó por la autorización. El IRB indicó que se hicieran algunas modificaciones, las cuales fueron atendidas por la investigadora principal, quien sometió los documentos a la Junta. Ningún proyecto puede comenzar sin la debida autorización del IRB.

Al obtenerse la autorización para realizar el estudio, la investigadora se comunicó con las secretarías del Senado Académico. A ellas se les explicó el propósito del proyecto y se obtuvo detalles sobre las fechas de reuniones del Senado Académico. Con ellas, se programó el proceso de reclutar, administrar y recoger tanto el consentimiento informado como impartir el cuestionario: Los Senados Académicos. Se tomaron en consideración todas las medidas de confidencialidad en los procesos.

Se hizo una selección aleatoria de los recintos participantes y por asunto de privacidad se les asignó una letra para representar los mismos. El estudio piloto se llevó a cabo en el Recinto A. Los sujetos que compusieron el estudio piloto fueron 18 senadores. Nueve de ellos representaban a la facultad, cuatro a la administración, cuatro eran estudiantes y hubo un senador con voz, pero no votante. Los senadores participantes eran mayores de edad, por lo que se excluyeron participantes de menos de 21 años.

El estudio piloto permitió determinar los índices de la consistencia interna (CI) de cada parte de los reactivos del cuestionario a utilizarse en el estudio formal. Para estos fines, se usó la aplicación de las técnicas previamente indicadas, del Alfa de Cronbach y la técnica de *interobserver reliability coefficient* de Alberto y Troutman (1982). Los índices de CI o confiabilidad que se produzcan por la aplicación de estas técnicas, deben ser más o menos de $CI = 0.80$. El estudio piloto ayudó a considerar y evaluar otros factores importantes que pudieran surgir de la construcción y administración del cuestionario u otras condiciones adversas al estudio. Si estas situaciones no se detectan y resuelven antes del estudio formal, pueden producir sesgos innecesarios que afecten la interpretación correcta de los resultados del estudio. La participación de los senadores en el estudio piloto fue voluntaria, confidencial y sin recibir ningún tipo de beneficio económico. Cualquier senador participante podía retirarse del proceso en cualquier momento, si así deseaba hacerlo.

La documentación que se utilizó para este proceso, se manejó tomando las más estrictas medidas de seguridad. Los consentimientos informados y los cuestionarios fueron revisados por el director del Comité de Disertación y firmados tanto por éste como por la investigadora. Se entregaron al estadístico los cuestionarios, quien programó los datos utilizando el programa estadístico SPSS, Versión 26. Se procedió a analizar los datos obtenidos del estudio piloto y se corrigió cualquier falla que se presentó en el cuestionario. El programador entregó su informe estadístico y los cuestionarios utilizados. Se procedió a guardar los consentimientos informados y los cuestionarios en un lugar designado para este fin.

Luego que el estudio piloto llegó a su fase final, se realizó un informe de los hallazgos que fue enviado al IRB y, a su vez, se solicitó permiso para realizar el estudio formal. Pasadas unas semanas, se recibió el permiso del IRB indicando que se podía comenzar con el estudio formal. Copia de esta autorización y una carta de intención fue enviada a los rectores de las unidades B, C y D. Se recibieron cartas de asentimiento para la realización del estudio. Se hizo contacto nuevamente con las secretarías del Senado Académico, para conocer las fechas de las asambleas del Senado. Un total de 61 senadores representantes de facultad, administración y estudiantes fueron invitados a participar. Se pudo anticipar (véase Tabla 1) que, al momento de realizar el estudio formal, la cantidad de senadores participantes por categoría del escaño, fue de:

- 33 Senadores representantes de Facultad
- 16 Senadores representantes de Administración
- 08 Senadores representantes de Estudiantes
- 04 Senadores con voz, pero sin voto

La técnica que se utilizó para administrar el cuestionario en las asambleas de los Senados Académicos, fue mediante el contacto personal. Esto implicó que la investigadora principal debía entregar y recoger en los diferentes recintos, tanto el consentimiento informado como los cuestionarios. Conocer el momento preciso para realizar dicho procedimiento conllevó que la investigadora principal mantuviera comunicación con las secretarías ejecutivas de los senados participantes. Para determinar cuándo la investigadora podía reclutar, administrar y recoger, tanto el consentimiento informado como los cuestionarios, las secretarías ejecutivas de los Senados Académicos se convirtieron en facilitadoras del proceso.

Al igual que en el estudio piloto, los senadores participantes en el estudio formal fueron personas mayores de edad. Hubo representación del género femenino y masculino. Se excluyó de participar a personas menores de 21 años y a cualquier otra persona que no fuera, según la Constitución de este cuerpo legislativo, un senador académico. La participación de los senadores en el estudio formal fue voluntaria, con consentimiento y asentimiento escrito, confidencial y sin remuneración económica. Además, a los participantes se les proveyó información sobre el propósito, contenido y objetivos del estudio. El senador participante podía dejar de participar en el estudio y retirarse del proceso en cualquier momento, si así lo determinaba.

Coordinadas las fechas, la investigadora llevó los documentos de consentimiento informado para que los que desearan participar lo completaran. Se condujo el estudio formal, se recogió y guardó de forma separada y segura los dos documentos. Los cuestionarios, debidamente cumplimentados y de forma anónima, para mantener la privacidad los documentos, fueron entregados al estadístico, quien aplicó los mismos procedimientos utilizados para el estudio piloto.

Finalmente, la investigadora analizó los hallazgos y comenzó con la redacción del Capítulo IV Resultados y el Capítulo V Discusión, donde fueron presentadas las conclusiones del estudio y se dieron las recomendaciones o sugerencias para futuras investigaciones. El estudio fue presentado a la comunidad académica mediante defensa oral y se compartió de forma escrita, mediante la encuadernación del trabajo de investigación, el cual está accesible en la Biblioteca Juan Cancio Ortiz de la Universidad Interamericana de PR, Recinto de San Germán.

Diseño estadístico

Los datos del estudio piloto y del estudio formal fueron programados para ser procesados, mediante el programa estadístico SPSS, Versión 26. Esta labor la realizó un experto en el uso de este programa, autorizado por el Presidente del Comité de Disertación. Este programador se mantuvo en comunicación directa con el Presidente del Comité de Disertación, quien es el responsable de la programación correcta de los análisis estadísticos del estudio. En este estudio se utilizó un análisis de correlaciones de variables mediante el análisis e interpretación de coeficientes de correlación Pearson, y se analizó estadística descriptiva, las cuales complementaron los resultados de las correlaciones de las variables comunicación, motivación y productividad. Las decisiones estadísticas del estudio estaban dirigidas a la aplicación e interpretación del constructo estadístico matemático de $p < .05$. Una vez que el programador de datos entregó al Presidente del Comité de Disertación los resultados del estudio, este se reunió con la investigadora principal para orientarla sobre cómo conducir los análisis finales del estudio e integrarlos al documento de propuesta.

Capítulo IV

Resultados

Introducción

En este capítulo se presentan los resultados del estudio titulado: La comunicación, motivación y productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. Los resultados de los hallazgos, tanto del estudio piloto como el estudio formal, fueron obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert, construido por la investigadora, titulado Los Senados Académicos. El procesamiento de datos se realizó utilizando el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Versión 26.

Antes de proceder a realizar el estudio piloto y formal, se utilizó un panel de tres expertos, cuyo objetivo fue validar la consistencia interna (CI) del cuestionario que sería utilizado en ambos estudios. Para tales fines, se utilizó el concepto de validez facial o *face validity* de Sax (1990). La consistencia interna ideal es de $CI = .80$. No obstante, Aron, Coups y Aron (2013) indicaron que puede ser más bajo, dependiendo del juicio o razonamiento analítico del investigador.

Los resultados del panel de expertos, en cuanto a la CI, luego de haberse aplicado el Alfa de Cronbach, fueron los siguientes: las variables relevancia, importancia e interés, la $CI = 0.92$; comunicación, la $CI = 0.74$; motivación, la $CI = 0.82$ y productividad, la $CI = 0.55$. Los expertos concluyeron que al revisar y evaluar el cuestionario Los Senados Académicos, este poseía las características y contenidos de importancia para lograr el

propósito y los objetivos del estudio. Esto permitió iniciar el estudio piloto.

Resultados del estudio piloto

El estudio piloto se realizó con el propósito de comprobar de forma preliminar, la consistencia interna y confiabilidad del cuestionario Los Senados Académicos. Con este cuestionario se buscó medir la relación que existía entre las variables comunicación, motivación y productividad. Para lograr este objetivo, se realizó el estudio piloto en la asamblea ordinaria del Recinto A, de un Senado Académico en Puerto Rico. Se administró el cuestionario Los Senados Académicos, a 18 senadores; nueve representaban a la facultad, cuatro a la administración, cuatro eran estudiantes y uno era un senador no votante, pero con voz.

Para medir la validez y consistencia interna de la variable comunicación, se utilizaron dos métodos: el coeficiente de correlación de Alfa de Cronbach y el coeficiente de correlación de Spearman-Brown. La Tabla 2 muestra los resultados de la consistencia interna que se logró para la variable comunicación en el estudio piloto.

Tabla 2

Consistencia interna en las medidas de la variable comunicación

Métodos de correlación	Grupos		Valor
Alfa de Cronbach	Grupo 1	Valor	.77
		N de elementos	14 ^a
	Grupo 2	Valor	.87
		N de elementos	14 ^b
	N total de elementos		28
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.82

n = 18

El cuestionario Los senados académicos tenía 28 reactivos para medir la variable comunicación. La Tabla 2 presenta que la totalidad de reactivos de la variable

comunicación, fueron divididos en dos grupos de 14 reactivos cada uno. El resultado obtenido al aplicar el método Alfa de Cronbach, para el primer grupo demostró una consistencia interna de $CI = .77$ y en el segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .87$. Un segundo método fue realizado para medir la consistencia interna de la variable comunicación. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman-Brown, los resultados revelaron una consistencia interna de $CI = .82$.

La interpretación dada por la investigadora a estos resultados es que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach debe ser alto ($.80$) para determinar la consistencia interna. La parte del cuestionario Los Senados Académicos, que buscaba medir la comunicación, demostró valores de $CI = .77$, $CI = .87$ y $CI = .82$. Por tanto, la investigadora determina que hubo consistencia interna y que los valores obtenidos del cuestionario Los Senados Académicos, referente a la variable comunicación, fueron aceptables.

Se procedió a medir estadísticamente la confiabilidad y consistencia interna del cuestionario Los Senados Académicos, para la variable motivación. Se aplicó el procedimiento explicado anteriormente. La Tabla 3 muestra el resultado de la consistencia interna en las medidas de la variable motivación para el estudio piloto.

El cuestionario Los senados académicos tenía 28 reactivos para medir la variable motivación. La Tabla 3 evidencia que la totalidad de reactivos de la variable motivación, fue dividida en dos grupos de 14 reactivos cada uno. El resultado obtenido mediante el método Alfa de Cronbach, para el primer grupo demostró una consistencia interna de $CI = .73$ y en el segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .92$. Un segundo método fue realizado para medir la consistencia interna de la variable motivación. Mediante el

coeficiente de correlación de Spearman-Brown, los resultados revelaron una consistencia interna de $CI = .76$.

Tabla 3

Consistencia interna en las medidas de la variable motivación

Métodos de correlación	Grupos		Valor
Alfa de Cronbach	Grupo 1	Valor	.73
		N de elementos	14 ^a
	Grupo 2	Valor	.92
		N de elementos	14 ^b
	N total de elementos		28
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.76

n = 18

Los resultados obtenidos para la variable motivación, demostraron valores de $CI = .73$, $CI = .92$ y $CI = .76$. Por tanto, la investigadora determina que hubo una consistencia interna de buena a aceptable para dicha variable en el cuestionario Los Senados Académicos. Dada esta inferencia sobre la consistencia interna de la variable motivación, se procedió a determinar la consistencia interna del cuestionario Los Senados Académicos, para la variable productividad. La Tabla 4 presenta los resultados de la consistencia interna en las medidas de la variable productividad.

Tabla 4

Consistencia interna en las medidas de la variable productividad

Métodos de correlación	Grupos		Valor
Alfa de Cronbach	Grupo 1	Valor	.73
		N de elementos	14 ^a
	Grupo 2	Valor	.76
		N de elementos	14 ^b
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.77

n=18

El cuestionario Los senados académicos constaba de 28 reactivos para medir la variable productividad. La Tabla 4 evidencia que la totalidad de reactivos de esta variable fue dividida en dos grupos de 14 reactivos cada uno. El resultado obtenido mediante el método Alfa de Cronbach, para el primer grupo demostró una consistencia interna de $CI = .73$ y en el segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .76$. Un segundo método fue realizado para medir la consistencia interna de la variable productividad. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman-Brown, los resultados revelaron una consistencia interna de $CI = .77$. La interpretación dada por la investigadora a los resultados del cuestionario Los Senados Académicos, el cual demostró valores de $CI = .73$, $CI = .76$ y $CI = .77$, para la variable productividad, es que la consistencia interna obtenida es aceptable.

Se finalizó la sección de resultados del estudio piloto indicando que los valores obtenidos para la consistencia interna de las variables comunicación, motivación y productividad fueron valores buenos y aceptables. Los resultados obtenidos le permitieron a la investigadora determinar que el cuestionario Los Senados Académicos, obtuvo la validez y consistencia interna en comunicación, motivación y productividad. Estos resultados permitieron que se pudiera conducir el estudio formal, con un cuestionario que demostró consistencia interna y confiabilidad.

Resumen de los hallazgos del estudio piloto.

El estudio piloto se realizó en la asamblea ordinaria del Recinto A, de un Senado Académico en Puerto Rico. Participaron del estudio 18 senadores representantes de facultad, administración, estudiantes y de un senador no votante, pero con voz.

Se utilizaron dos métodos para medir la validez y consistencia interna de las variables comunicación, motivación y productividad. Estos fueron: el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach y el coeficiente de correlación de Spearman-Brown. El procedimiento que se siguió bajo el método Alfa de Cronbach consistió en dividir los resultados de cada variable en dos grupos. A continuación, los resultados obtenidos.

Al aplicarse el método Alfa de Cronbach al primer grupo, la variable comunicación demostró una consistencia interna de $CI = .77$; en el segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .87$. Al aplicar el segundo método de correlación, el Spearman-Brown, la medida de consistencia interna para la variable comunicación fue de $CI = .82$. Los valores obtenidos fueron considerados aceptables por la investigadora, lo que le permitió establecer que hubo consistencia interna en el cuestionario Los Senados Académicos, referente a la variable comunicación.

Se aplicó el procedimiento explicado anteriormente, a la variable motivación. El resultado obtenido mediante el método Alfa de Cronbach, para el primer grupo demostró una consistencia interna de $CI = .73$ y en el segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .92$. Mediante el segundo método utilizado, el coeficiente de correlación de Spearman-Brown, los resultados revelaron una consistencia interna de $CI = .76$. Los resultados obtenidos para la variable motivación, demostraron valores de $CI = .73$, $CI = .92$ y $CI = .76$. Por lo que la investigadora determinó que hubo una consistencia interna de buena a aceptable en el cuestionario Los Senados Académicos, para dicha variable.

Se aplicaron los métodos de correlación Alfa de Cronbach y de Spearman-Brown para medir la consistencia interna de la variable productividad. Mediante el método Alfa de Cronbach, el primer grupo demostró una consistencia interna de $CI = .73$ y en el

segundo grupo, la consistencia interna fue de $CI = .76$. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman-Brown, los resultados revelaron una consistencia interna de $CI = .77$. Los resultados obtenidos para la variable productividad, le permitieron a la investigadora determinar que la consistencia interna obtenida es aceptable en el cuestionario Los Senados Académicos, para dicha variable.

Resultados del estudio formal

Los resultados del estudio formal son presentados en el orden en que fueron obtenidos del cuestionario Los Senados Académicos. Se comenzó con los resultados obtenidos de los datos sociodemográficos. En segundo lugar, se presentaron los resultados de las subpreguntas, en el orden en que fueron establecidas en la investigación. Se finalizó con la presentación de los resultados de las preguntas abiertas y se procedió a hacer un resumen de los hallazgos encontrados en el estudio formal.

Resultado de los datos sociodemográficos.

Las Tablas 5 y 6 presentan los resultados de los datos sociodemográficos de los senadores participantes de los Recintos B, C y D, los cuales fueron obtenidos del cuestionario Los Senados Académicos. En la Tabla 5 se puede apreciar la participación de senadores que hubo por cada recinto y en la Tabla 6 se presenta el escaño que cada constituyente representaba en el Senado Académico.

Tabla 5

Participantes de los Recintos B, C y D del Senado Académico

Recintos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B	19	30.6	31.1	31.1
C	21	33.9	34.4	65.5
D	21	33.9	34.4	100.0

n=61

En los datos presentados en la Tabla 5 se evidencia que la muestra del estudio formal estuvo compuesta de 61 senadores representantes de administración, facultad y estudiantes. Los recintos participantes fueron tres: Recinto B, C y D. Participaron del recinto B, 19 senadores; del recinto C, 21 senadores; y del recinto D, 21 senadores.

La interpretación dada por la investigadora a los resultados de la Tabla 5 es que el 33.1% de los participantes pertenecían al recinto B. La mayor participación de senadores se obtuvo de los recintos C y D. Cada uno de estos recintos logró un 34.4%, esto es equivalente a un 69% de participación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes.

La Tabla 6 evidencia los escaños que ocupa la facultad, la administración, los estudiantes y otros senadores no votantes, pero con voz, en un Senado Académico.

Tabla 6

Constituyentes del Senado Académico

Senadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Facultad	33	53.2	54.1	54.1
Administración	16	25.8	26.2	80.3
Estudiante	8	12.9	13.1	93.4
No votantes	4	6.5	6.6	100.0

n=61

En la Tabla 6 se puede observar que la muestra fue de 61 participantes y que 33 de ellos eran senadores que representaron a la facultad. Esto equivale a un 54.1% de la muestra. De la administración participaron 16 senadores, equivalente al 26.2% de la muestra. Se contó con una representación estudiantil de 8 senadores, equivalente a un 13.1% de la muestra. Se tuvo 4 senadores no votantes, pero con voz, equivalente al 6.6% de la muestra. Estos datos le permitieron a la investigadora interpretar que la mayor

representación en el senado académico fue de los senadores de facultad y la menor representación fue de los senadores estudiantiles.

Luego de haber presentado los resultados sobre los Datos Sociodemográficos de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, se procede a presentar los resultados de las subpreguntas del estudio formal.

Resultados de las subpreguntas del estudio formal.

Para propósitos de esta investigación se crearon tres subpreguntas relacionando las variables comunicación, motivación y productividad. Los resultados de las subpreguntas serán presentados en el orden secuencial en que se dieron las mismas. Los datos de cada subpregunta fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS, Versión 26. Se pudo generar para cada subpregunta el coeficiente de Correlación de Pearson, estadística descriptiva: media, desviación estándar y varianza. Además, se hizo una prueba de verificación estadística *effect size*. Con esta prueba se buscó verificar si la aportación entre variables era significativa. Las decisiones estadísticas que determinaron si se aceptan o rechazan las hipótesis alternativas y nula, se las hizo aplicando el Alfa $p < .05$. Los resultados obtenidos para las subpreguntas se presentan a continuación.

Subpregunta 1.

¿Qué relación existe entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, en un Senado Académico en Puerto Rico?

Para la primera subpregunta se utilizó el cuestionario Los Senados Académicos, donde los senadores se expresaron sobre las variables comunicación y motivación. La

Tabla 7 muestra el coeficiente de correlación entre las variables comunicación y motivación.

Tabla 7

Relación entre comunicación y motivación

Variables	Método de correlación	Comunicación	Motivación
Comunicación	Correlación Pearson	1	.52**
	Sig. (2-colas)		.00
	R ²		
	0.27		
Motivación	Correlación Pearson	.52**	1
	Sig. (2-colas)		.00
	R ²		
	0.27		
n = 61		**p < .01	

La interpretación dada a la Tabla 7 es que al utilizar el coeficiente de correlación Pearson para examinar la alineación de las variables comunicación y motivación, estas evidenciaron una relación lineal fuerte. Las variables comunicación y motivación tuvieron un coeficiente de correlación de $r = .52$, $p < .01$ y el coeficiente de determinación de la R^2 fue de 0.27, lo cual indica una dispersión baja.

En la Tabla 8 se presenta la estadística descriptiva para las variables comunicación y motivación.

Los resultados obtenidos de la estadística de correlación Pearson y de la estadística descriptiva para las variables comunicación y motivación en un Senado Académico, justifica el tomar una decisión estadística.

Las dos presunciones de hipótesis establecidas para esta investigación son las hipótesis alternativas y la hipótesis nula. La investigadora acepta la hipótesis alternativa y rechaza la hipótesis nula. Los resultados del estudio muestran que existe una relación

estadísticamente significativa, entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. El coeficiente de correlación o valor cuantitativo entre las dos variables, fue de $r = .52$, $p < .01$. El índice del coeficiente de determinación de $R^2 = 0.27$, lo cual indica una dispersión baja.

Tabla 8

Medidas descriptivas de las variables comunicación y motivación

Variables	Media	Error de la media	Desviación estándar	Varianza
Comunicación	17.157	.217	1.693	2.866
Motivación	17.892	.200	1.563	2.444

n = 61

Subpregunta 2.

¿Qué relación existe entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

Para dar respuesta a la segunda subpregunta, se utilizaron las secciones del cuestionario Los Senados Académicos referentes a las variables comunicación y productividad. Las respuestas dadas por los senadores permitieron conocer como la dinámica comunicativa se manifestaba al conducirse las deliberaciones en las asambleas de un Senado Académico. En cambio, la variable productividad buscaba obtener la opinión de los senadores en cuanto a la efectividad al trabajar con diversos asuntos del Senado. En la Tabla 9 se muestra la relación entre las variables comunicación y productividad.

Tabla 9*Relación entre comunicación y productividad*

Variables	Método de correlación	Comunicación	Productividad
Comunicación	Correlación de Pearson	1	.67**
	Sig. (2-colas)		.00
	R ²		
	0.45		
Productividad	Correlación de Pearson	.67**	1
	Sig. (2-colas)		.00
	R ²		
	0.45		
n=61		**p < .01	

La interpretación dada a la Tabla 9 permitió evidenciar que, al utilizar el coeficiente de correlación Pearson para examinar las fuerzas de las variables comunicación y productividad, estas mantuvieron una relación lineal fuerte, donde $r = .67$, $p < .01$. El coeficiente de determinación de $R^2 = 0.45$, lo cual indica una dispersión baja.

Los resultados de la Tabla 10 indican las medidas descriptivas de las variables comunicación y productividad. La variable comunicación obtuvo una media de 17.157, una desviación estándar de .1.693 y la varianza fue de 2.866. El error estándar de la media fue de .217. En cuanto a la variable productividad los resultados indican que la media fue de 17.234, la desviación estándar fue de 1.596 y la varianza fue de 2.549. El error estándar de la muestra fue de .204.

Los resultados obtenidos de la correlación de las variables comunicación y productividad en un Senado Académico, justificaron tomar una decisión estadística. Por tanto, la investigadora acepta la hipótesis alternativa y rechaza la hipótesis nula.

Tabla 10*Medidas descriptivas de las variables comunicación y productividad*

Variables	Media	Error Estándar de la Media	Desviación Estándar	Varianza
Comunicación	17.157	.217	1.693	2.866
Productividad	17.234	.204	1.596	2.549

n = 61

Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. Las variables comunicación y productividad correlacionaron positivamente en forma significativa en cuanto al beneficio o utilidad que reconocieron e indicaron los participantes. Los índices de correlación obtenidos mostraron significancias estadísticas. El coeficiente de correlación entre las variables comunicación y productividad fue de $r = .67$, $p < .01$. El coeficiente de determinación fue de $R^2 = 0.45$, lo cual indica una dispersión baja.

Subpregunta 3.

¿Qué relación existe entre la productividad y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

Para dar respuesta a la tercera subpregunta, se utilizaron los datos del cuestionario Los Senados Académicos, sobre productividad y motivación. Los senadores participantes tuvieron la oportunidad de expresarse respecto a la productividad y motivación que recibieron al conducirse las deliberaciones y al trabajar otros asuntos relacionados con el Senado Académico.

Las respuestas de los senadores participantes para la tercera subpregunta, permitió hacer una correlación de Pearson y generar estadística descriptiva de las variables productividad y motivación. Con las correlaciones de Pearson se buscaba medir la productividad y la motivación, según lo indicaron los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, durante su desempeño en un Senado Académico. La Tabla 11 muestra el coeficiente de correlación para las variables productividad y motivación.

Tabla 11

Relación entre productividad y motivación

Variables	Método de Correlación	Productividad	Motivación
Productividad	Correlación de Pearson	1	.55**
	Sig. (2-colas)		.00
	R ² 0.30		
Motivación	Correlación de Pearson	.55**	1
	Sig. (2-colas)		.00
	R ² 0.30		
n = 61		**p < .01	

La interpretación dada a los resultados de la Tabla 11 evidenció que, al utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, para examinar las fuerzas de las variables productividad y motivación, estas mantuvieron una relación lineal fuerte, donde $r = .55$, $p < .01$. El coeficiente de determinación fue de $R^2 = 0.30$, lo cual indica una dispersión baja.

La Tabla 12 presenta estadística descriptiva de las variables productividad y motivación.

La interpretación dada a la Tabla 12 es que la variable productividad obtuvo una media de 17.234, la desviación estándar fue de 1.596, la varianza de 2.549 y el error de la

media fue de .204. La variable motivación obtuvo una media de 17.892 y una desviación estándar de 1.563. La varianza fue de 2.444 y el error de la medida fue de .200.

Tabla 12

Medidas descriptivas de las variables productividad y motivación

Variables	Media	Error de la media	Desviación estándar	Varianza
Productividad	17.234	.204	1.596	2.549
Motivación	17.892	.200	1.563	2.444

n=61

Los resultados obtenidos de la correlación de las variables productividad y motivación en un Senado Académico, justificaron tomar una decisión estadística. Por tanto, la investigadora acepta la hipótesis alternativa y rechaza la hipótesis nula. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre la motivación y la productividad en los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. Las variables motivación y productividad correlacionaron positivamente en forma significativa en cuanto al beneficio o utilidad que reconocen e indican los participantes. Los índices de correlación obtenidos mostraron significancias estadísticas de $r = .55$, $p < .01$. El coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.30$, lo cual indica una dispersión baja.

Resultado de preguntas abiertas del estudio formal.

Mediante tres preguntas, se les pidió a los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, que le dieran una calificación al proceso de comunicación, motivación y productividad, según ellos lo percibían en el Senado del cual formaban parte.

Pregunta 1.

¿Qué nota le daría a la dinámica comunicativa que se da en el Senado

Académico?

La Tabla 13 presenta la frecuencia de las notas que los senadores le dieron a la dinámica comunicativa en el Senado Académico.

Tabla 13

Nota otorgada a la comunicación del Senado Académico

Nota	Frecuencia	Por ciento	Por ciento válido	Por ciento acumulado
A	27	43.5	44.3	44.3
B	26	41.9	42.6	86.9
C	6	9.7	9.8	96.7
D	2	3.2	3.3	100.0
n = 61				

La interpretación dada a la Tabla 13 es que 27 senadores otorgaron una nota de A al proceso comunicativo en el Senado Académico. Esto representa el 44.3% de la población participante. Una nota de B fue otorgada por 26 senadores, quienes representaban el 42.6 % de senadores participantes. Seis senadores otorgaron una nota de C y dos senadores otorgaron una nota D. El 87% de los participantes otorgaron notas de A y B.

Pregunta 2.

¿Qué nota le daría a la motivación en el Senado Académico?

La Tabla 14 indica la nota que los senadores dieron a la motivación que recibieron durante su ejecución en un Senado Académico. La interpretación de los resultados de la Tabla 14 permitió establecer que la motivación según percibida por 16 senadores es excelente, ya que le otorgaron una nota A. Esto representa un 26.2% de la muestra. Para 33 senadores, la motivación recibida pareciera ser buena, ya que le otorgaron una nota B.

Esto representa un 54.1% de la muestra. La forma de ver la motivación de diez senadores, pareciera que puede mejorar, ya que otorgaron una nota C. Dos senadores ven el aspecto motivacional, deficiente y otorgaron una nota D.

Tabla 14

Nota otorgada a la motivación dada en el Senado Académico

Notas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A	16	25.8	26.2	26.2
B	33	53.8	54.1	80.3
C	10	16.1	16.4	96.7
D	2	3.2	3.3	100.0

n=61

Pregunta 3.

¿Qué nota le daría a la productividad de los senadores de facultad, administración y estudiantes al trabajar los asuntos del Senado Académico?

Los resultados de esta pregunta se encuentran reportados en la Tabla 15. En esta tabla los senadores participantes asignan una nota a la variable productividad.

Tabla 15

Nota otorgada a la productividad de los senadores

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A	17	27.4	27.9	27.9
B	28	45.2	45.9	73.8
C	15	24.2	24.6	98.4
D	1	1.6	1.6	100.0

n=61

La interpretación de la Tabla 15 evidencia que la variable productividad es percibida por 17 senadores de forma excelente y le otorgaron una nota A. Esto representa el 27.9% de la muestra. Para 28 senadores, la productividad legislativa es buena y le otorgaron una nota B. Esto representa un 45.9% de la muestra. La forma de ver la

productividad de 15 senadores, evidencia que esta puede mejorar y le otorgaron una nota C. Esto representa el 24.6% de la muestra. Un senador ve la productividad como algo deficiente y otorgó una nota D.

Finalmente, se les pidió a los 61 senadores de los recintos B, C y D, que ofrecieran recomendaciones para que el Senado Académico pudiera ser más efectivo en cuanto a comunicación, motivación y productividad. La Tabla 16 muestra las recomendaciones dadas, las categorías de los participantes y el recinto que representaban.

Tabla 16

Recomendaciones al Senado Académico

	Recomendaciones	Participantes	Recinto
1.	“El aspecto de comunicación requiere mejora inmediata. Si este aspecto se atiende, los demás aspectos van a mejorar por consiguiente”.	Facultad	B
2.	“Hacer más grupos focales entre los grupos de facultad administración y estudiantes sobre áreas a mejorar en el recinto”.	Administración	B
3.	“El desarrollo de más talleres de adiestramiento”.	Estudiante	B
4.	“Realizar más actividades para favorecer al estudiantado”.	Estudiante	B
5.	“Ofrecer talleres a los senadores, de sus funciones”.	Estudiante	B
6.	“Muchas decisiones tomadas, al ir a rectoría, son descartadas o puestas en pausa”.	Estudiante	B
7.	“El Senado hace gran intento en mejorar la vida universitaria, pero el aspecto político y la jerarquía institucional tienden a quebrantar y prolongar grandes cambios”.	Estudiante	B
8.	“Mejorar la facilitación o el tiempo disponible para establecer diálogos con el resto de la facultad. Hay que permitir escuchar para comunicar”.	Facultad	D
9.	“Permitir la participación más amplia en reuniones, porque el tiempo a veces limita nuestra participación”.	Facultad	D
10.	“El tiempo limita las cosas que nos gustaría hacer. Hay que organizar y limitar las agendas de una mejor manera”.	Facultad	D
11.	“Utilizar mejor los mecanismos disponibles para mantener a los senadores comunicados”.	Facultad	D
12.	“Pensar en formas más efectivas para mantener la comunicación (la motivación), ya que hay que automotivarse”.	Facultad	D
13.	“Buscar más la colaboración que la competencia entre senadores”.	Facultad	D
14.	“La comunicación es buena, pero sería más efectiva si se acepta (tolera) mejor la diversidad y diferencias de pensamientos”.	Facultad	D
15.	“El senado debe tener más autonomía y más apoyo para gestionar propuestas y desarrollar sus propios planes, de acuerdo	Facultad	D

	a los intereses de sus representados”.		
16.	“La productividad mejoraría si cada comité trabajara sus propuestas basadas en las necesidades de sus representados y no en agendas impuestas por otros intereses”.	Facultad	D
17.	“Orientar sobre procesos parlamentarios”.	Facultad	D
18.	“Reconocer esfuerzos”.	Facultad	D
19.	“Crear más propuestas”.	Facultad	D
20.	“Mejorar la comunicación entre colegas, externos y la comunidad”.	Facultad	D
21.	“Incluir actividades de motivación”.	Facultad	D
22.	“Hay que establecer mejores métricas”.	Facultad	D
23.	“Trabajar propuestas que sean efectivas para este tiempo”.	Administración	D
24.	“Deben cumplirse los objetivos diseñados al inicio del año. Muchas veces no se cumplen”.	Administración	D
25.	“Se sugiere el mostrar los procesos parlamentarios, modelando la rigurosidad de los mismos, pero incorporándolos a los temas actuales”.	Administración	D
26.	“La productividad debe estar basada en proyectos, no en meras correcciones ortográficas”.	Administración	D
27.	“No más talleres de educación a distancia”.	Administración	D
28.	“Conocemos los modelos parlamentarios, pero carecemos del tiempo que se requiere para lograr cambios significativos”.	Administración	D
29.	“La motivación en el senado podría ir más allá de un certificado”.	Administración	D
30.	“Me gustaría ver los resultados del trabajo que se realiza”.	Administración	D
31.	“Continuar con la capacitación de los senadores en el proceso parlamentario”.	Estudiante	D
32.	“Dividir responsabilidades y trabajo de forma equitativa”.	Estudiante	D
33.	“Entiendo que se debe buscar la manera de que las personas tengan una disponibilidad similar para poder llevar a cabo las reuniones de los comités”.	Estudiante	D
34.	“Tomar en consideración las idas de los senadores estudiantiles”.	Estudiante	D

n=61

La interpretación de la Tabla 16 permitió establecer que únicamente los recintos B y D ofrecieron sus recomendaciones al Senado Académico. El recinto C se abstuvo de dar recomendaciones. En los participantes de los recintos B y D, hubo representación de los senadores de facultad, administración y de los senadores estudiantiles. Treinta y

cuatro recomendaciones fueron ofrecidas, las cuales se enfocan en la comunicación, motivación y productividad.

Del recinto B salieron siete recomendaciones. Una la dio un senador de administración, una fue dada por un senador de facultad y cinco fueron ofrecidas por senadores estudiantiles. Del recinto D salieron 27 recomendaciones. Quince fueron dadas por senadores de facultad, ocho por senadores de administración y cuatro por senadores estudiantiles. En el recinto B predominaron las recomendaciones de los senadores estudiantiles, pero en el recinto D, la mayor cantidad de recomendaciones vinieron de los senadores de facultad.

Resumen de los hallazgos del estudio formal.

En el estudio formal participaron 61 senadores. Del recinto B hubo 19 senadores, 21 del recinto C y 21 del recinto D. De los representantes de facultad hubo una participación de 33 senadores y de la administración participaron 16 senadores. Se contó con una representación estudiantil de 8 senadores y de 4 senadores sin voto, pero con voz.

Los resultados del estudio se trabajaron y presentaron en el orden secuencial de las subpreguntas, en las que se hacía una relación entre variables. En la subpregunta 1 se buscaba la relación entre las variables comunicación y motivación según fue percibida por los senadores participantes. Las respuestas dadas por los senadores permitieron utilizar el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación de R^2 . Las variables comunicación y motivación tuvieron una correlación de Pearson de $r = .52$, $p < .01$ y el coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.27$. Ante estos resultados, la

investigadora tomó la decisión estadística de aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

La segunda subpregunta tuvo como propósito establecer la relación entre las variables comunicación y productividad, según percibida por los senadores participantes. Las respuestas dadas por los senadores permitieron utilizar el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación de R^2 . Las variables comunicación y productividad tuvieron una correlación de Pearson de $r = .67$, $p < .01$. El coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.45$. Ante estos resultados, la investigadora tomó la decisión estadística de aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

Mediante la tercera subpregunta se relacionaron las variables productividad y motivación, según percibida por los senadores participantes. Las respuestas dadas por los senadores permitieron utilizar el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación de R^2 . Las variables comunicación y productividad tuvieron una correlación de Pearson de $r = .55$, $p < .01$. El coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.30$. Ante estos resultados, la investigadora tomó la decisión estadística de aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

Se finalizó el estudio pidiendo a los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, que dieran una nota al proceso de comunicación, motivación y productividad en el Senado Académico. A su vez, se les pidió que dieran recomendaciones para mejorar la nota dada a la comunicación, motivación y productividad, de ser necesario, en el Senado Académico. En cuanto a las notas otorgadas por los senadores participantes, los resultados fueron los siguientes:

La nota otorgada por los participantes a la variable comunicación quedó distribuida de la siguiente manera: 27 dieron nota A; 26 dieron nota B; seis dieron nota C; y dos dieron nota D a la comunicación del Senado Académico.

La nota otorgada por los participantes a la variable motivación quedó distribuida de la siguiente manera: 16 dieron nota A, 33 dieron nota B, diez dieron nota C y dos le dieron una D a la motivación en el Senado Académico.

La nota otorgada por los participantes a la variable productividad quedó distribuida de la siguiente manera: 17 senadores dieron una nota A; 28 senadores dieron una nota B; 15 senadores dieron una nota C y un senador dio una nota D a la productividad del Senado Académico.

Finalmente, se les pidió a los 61 senadores de los recintos B, C y D, que ofrecieran recomendaciones para mejorar la nota asignada a la comunicación, motivación y productividad en el Senado Académico. Un total de 34 recomendaciones fueron ofrecidas. El recinto B ofreció siete recomendaciones y el recinto D ofreció 27. El recinto C se abstuvo de dar recomendaciones. Hubo participación de los senadores de facultad, administración y estudiantes. La mayor cantidad de recomendaciones fueron dadas por los senadores de facultad.

Capítulo V

Discusión

Introducción

La finalidad de este capítulo fue analizar la relación entre la comunicación, la motivación y la productividad de los participantes de la facultad, la administración y los estudiantes, de un Senado Académico de Puerto Rico. Este análisis se hizo en dos momentos: en el estudio piloto y en el estudio formal. En el estudio piloto se utilizaron las variables mencionadas para analizar la consistencia interna del cuestionario El Senado Académico. En cuanto al estudio formal, se utilizaron los resultados obtenidos del cuestionario para relacionar las variables comunicación, motivación y productividad, según percibida por los senadores participantes.

El análisis del estudio formal se expone en el orden en que fueron presentadas las subpreguntas de la investigación y se establece una relación con el marco teórico de la investigación y los estudios citados en la revisión de literatura. De igual forma, se analizan las respuestas dadas por los senadores a tres preguntas abiertas, que tenían como propósito obtener una mayor cantidad de información sobre el pensamiento e ideas de los senadores participantes, acerca de la comunicación, motivación y productividad del Senado Académico. El capítulo finaliza presentando las conclusiones, reconociendo las limitaciones del método del estudio y ofreciendo recomendaciones de naturaleza práctica para futuras investigaciones.

Discusión de las medidas de consistencia interna del estudio piloto

El estudio piloto tuvo como propósito relacionar las variables comunicación, motivación y productividad, para determinar la consistencia interna del cuestionario Los Senados Académicos. A continuación, el resultado obtenido.

- La consistencia interna (CI) en las medidas de la variable comunicación fue de $CI = .77$, $CI = .87$ (Alfa de Cronbach) y $CI = .82$ (Spearman-Brown).
- La consistencia interna en las medidas de la variable motivación fue de $CI = .73$, $CI = .92$ (Alfa de Cronbach) y $CI = .76$ (Spearman-Brown).
- La consistencia interna en las medidas de la variable productividad fue de $CI = .73$, $CI = .76$ (Alfa de Cronbach) y $CI = .77$ (Spearman-Brown).

Según González Alonso y Pazmiño (2015), para que haya consistencia interna en las variables, el valor debe quedar dentro del límite de 0.7 a 0.9. Campo-Arias y Oviedo (2008) señalaron que la CI de una escala se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90. Lo expresado en la literatura coincide con las medidas de CI obtenidas para las variables comunicación, motivación y productividad, ya que todos los valores sobrepasan los .70. Esto le permite a la investigadora indicar que las variables comunicación, motivación y productividad tuvieron consistencia interna, según el método de correlación Alfa de Cronbach y el de Spearman-Brown.

Discusión por subpreguntas del estudio formal

Subpregunta 1.

¿Qué relación existe entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

En este estudio se encontró que existe una relación significativa entre la comunicación y la motivación de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico. Los resultados indicaron que el coeficiente de correlación, entre las variables comunicación y motivación fue de $r = .52$, $p < .01$.

La discusión de la subpregunta 1 se hizo relacionando la variable comunicación, desde la perspectiva del marco teórico de la mediación dialéctica de la comunicación de Piñuel Raigada (1997). Bajo esta teoría se ve el proceso comunicativo como parte de un sistema social, donde el individuo tiene derechos y obligaciones, que se llevan a cabo a través de la interacción social. Para relacionar los resultados de la variable motivación, se utilizó la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (1954). Esta teoría busca determinar cuáles son los factores que les producen satisfacción e insatisfacción a los empleados en su área de trabajo. Los factores que están asociados con la satisfacción son considerados factores de motivación para el empleado.

La comunicación entre los senadores de administración, facultad y estudiantes, según se pudo constatar en el cuestionario Los Senados Académicos, Enunciado 1 (CSA-E-1-C) indicó que este proceso se dio en un ambiente de respeto, cortesía, precisión y coherencia. Los participantes evidenciaron conocimiento de las normas y procedimientos del Senado, lo que permitió que hubiese fluidez en el proceso comunicativo. Los datos obtenidos (CSA-E-1-C) se compararon con lo que indicaron los senadores de otros recintos y se encontró que hay relación positiva respecto a la forma en que se da la comunicación entre cada uno de ellos. El 93% de los senadores participantes del Recinto B, el 92% de los senadores participantes del Recinto C y el 88% de los participantes del

Recinto D indicaron la importancia de la comunicación en su proceso de interacción. Estos señalamientos son cónsonos con lo expresado por García-Ramírez (2012), quien señaló que la comunicación es la que sostiene las relaciones sociales de todos los miembros que componen la comunidad universitaria. Piñuel Raigada (1997) indicó que mediante la comunicación se establecen pautas, patrones y normas, que facilitan la comprensión e interpretación del proceso comunicativo.

La posición asumida por los senadores (CSA-E-2-C), en cuanto a los asuntos que fueron presentados y que se debatieron en la Asamblea, demostró que la comunicación se efectuó mediante una escucha activa. Este hallazgo fortalece lo expresado por García-Ramírez (2012), quien consideró que la habilidad de saber escuchar es vital en la educación superior. La dinámica comunicativa efectuada les brindó a los senadores participantes la oportunidad de analizar y reflexionar sobre lo planteado, dándoles la oportunidad de que surgieran respuestas comprensivas y que se valoraran las ideas de los participantes. Según Sferra et al. (2007), la comunicación es una de las mejores herramientas para favorecer la interacción y la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, que son recibidos e interpretados por otras personas. Al relacionar la posición asumida por los senadores de los diferentes recintos, en cuanto al uso que se le dio a la comunicación para debatir, se encontró que el 85% de los senadores del Recinto B, el 91% del Recinto C y el 85% del Recinto D, vieron este proceso como uno en el que la escucha activa es puesta en práctica.

Los senadores participantes tuvieron la oportunidad de relacionar el proceso comunicativo que se daba al debatir en los comités permanentes, con los estilos de liderazgo (CSA-E-3-C). Los estilos sugeridos fueron el liderazgo transaccional, el

liderazgo transformacional, el liderazgo democrático y el liderazgo *laissez faire*. Las respuestas dadas por los senadores de los diferentes recintos, señalaron que el estilo que predominó fue el democrático. En el Senado B, el 95% de los participantes apoyó lo expuesto; en el Senado C, el 90%, y en el Senado D, el 85%. Otros estilos de liderazgo fueron mencionados, pero en menor escala.

El que impere un estilo de liderazgo democrático en el Senado Académico, guarda relación con el estudio realizado por Cuadrado Cuadrado (2011), quien señaló que el estilo de liderazgo que ejercen mayormente los miembros de los Senados Académicos de las instituciones de educación superior en Puerto Rico, es el democrático. Además, se comprobó que las personas que componen los Senados Académicos (administradores, facultad y estudiantes), difieren significativamente respecto al estilo de liderazgo que ejercen en la toma de decisiones. A pesar de que, como apuntó Cuadrado Cuadrado, el estilo de liderazgo es un factor determinante para las decisiones que se toman en los senados académicos de las instituciones de educación superior.

Al relacionar la experiencia de los senadores participantes de los tres recintos, la investigadora principal infiere que la comunicación es para ellos un medio de interacción social y constituye una herramienta esencial para debatir en la Asamblea de un Senado Académico. Esto coincide con lo planteado por Veas Yañez (2015), quien ha señalado que en toda organización la comunicación es indispensable; da apoyo a las gestiones organizacionales y crea una sólida identidad social entre los académicos, funcionarios y alumnos.

Se procede a analizar y relacionar la motivación participativa de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, al conducirse las deliberaciones

sobre diversos asuntos en las asambleas. La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (1954) estableció que la satisfacción laboral es el resultado de factores de motivación. Entre esos factores de motivación están el trabajo estimulante, el sentimiento de autorrealización, el logro o cumplimiento y la responsabilidad mayor. Para relacionar esta variable, se utilizaron los señalamientos indicados por los senadores participantes de los Recintos B, C y D.

Los senadores participantes indicaron diversas experiencias laborales que les producían motivación (CSA-E-1-M). Entre ellas, señalaron sentirse motivados por: el compromiso que sienten hacia la institución que representan; el reconocimiento personal que el puesto les otorga; los retos y responsabilidades que deben asumir; la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal que este cuerpo deliberativo les provee. El 93% de los senadores del Recinto B, expresaron sentirse motivados por estos aspectos. En el Recinto C, el 89% de los participantes expresaron su motivación al respecto. En el Recinto D, para el 83% de los participantes estos aspectos fueron significativos.

Estos hallazgos coincidieron con los factores de un trabajo estimulante, contenidos en la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg (1954). Los factores de motivación expresados por los senadores participantes son productos de un trabajo estimulante, donde el individuo logra manifestar su propia personalidad.

Los senadores participantes indicaron sentirse motivados cuando pueden participar en la toma de decisiones sobre la política institucional. Les motiva analizar alternativas variadas, que permitan buscar soluciones creativas para mejorar la efectividad institucional (CSA-E-2-M). Para los tres recintos participantes, estos indicadores fueron muy significativos. Los participantes del Recinto B les otorgaron un

94%; los del Recinto C, les otorgaron un 92%; y los participantes del Recinto D, les otorgaron un 87% a estas áreas de motivación. Al enlazar los sentimientos de motivación expresados por los participantes con la literatura, Valenzuela Salazar et al. (2014) establecieron que, cuando se aplica la motivación en el ámbito laboral, se puede obtener un mejor desempeño en el trabajo y los empleados transmitirán de manera efectiva la misión de la empresa.

La motivación de los senadores participantes al realizar los trabajos de las asambleas fue producto de diversos factores: el liderazgo ejercido, los estímulos recibidos y la calidad del trabajo en equipo. Estos aspectos llevaron a los senadores participantes a sentirse autorrealizados (CSA-E-3-M). El 87% de los senadores participantes del Recinto B, respaldan estos aspectos motivacionales. De igual manera lo hace el 91% de los senadores participantes del Recinto C y el 85% de los participantes del Recinto D.

A estos factores de motivación expresados por los participantes, Herzberg (1954) los llamó sentimientos de autorrealización. Ocurre cuando el individuo siente la seguridad de que pudo contribuir en algo de valor. El individuo se siente motivado por la excelencia al realizar una responsabilidad mayor. Este señalamiento guarda relación con lo indicado por Orozco y Mahecha (2016), quienes reconocieron que la comunicación, la motivación y los estilos de liderazgo van de la mano. Cuando los líderes transmiten la información adecuadamente, el personal puede ejecutar sus responsabilidades de manera efectiva. Estas conductas facilitan el trabajo en equipo. Acorde con este planteamiento, Quintero (2012) recomendó a los líderes la implementación de políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que al mismo tiempo fomenten la motivación. Esto creará un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación

multidireccional, y se estará fomentando el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Luego de relacionar las variables comunicación y motivación, la investigadora principal pudo determinar que estas guardan relación significativa con las experiencias que tienen los senadores de facultad, administración y estudiantes, en las asambleas de un Senado Académico. La comunicación y la motivación forman parte del proceso de interacción social y del logro de los objetivos de este cuerpo deliberativo. Leiva Olivencia (2011) señaló que las instituciones educativas son espacios sociales. Salazar Estrada et al. (2009) describieron el capital humano de una empresa como un ser social, que cuando se le brinda buena comunicación y motivación, los resultados se ven en su salud y en beneficio para la empresa.

Subpregunta 2.

¿Qué relación existe entre la comunicación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

En el estudio se encontró que existe una relación estadística significativa entre la comunicación y productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico. Los datos obtenidos indicaron que el coeficiente de correlación, o valor cuantitativo entre las variables comunicación y productividad, fue de $r = .67$, $p < .01$.

Los senadores participantes percibieron que al trabajar con los contenidos de las resoluciones y de las deliberaciones que se debaten en las asambleas, se hizo mediante diálogo y consenso. Se dio validez o mérito a las ideas presentadas. La información

ofrecida era confiable, lo que permitió que se produjeran resoluciones bien redactadas (CSA-E-4-C). Al relacionar estos aspectos con las respuestas de los senadores de los diferentes recintos, se encontró que el 90% de los participantes del Recinto B, el 89% de los participantes del Recinto C y el 82% de los participantes del Recinto D, expresaron su apoyo a estos indicadores. Estos datos se pueden relacionar con lo indicado por Piñuel Raigada (1997), cuando dijo que la comunicación en las organizaciones, debe efectuarse de forma estratégica y que permita que la comunicación fluya en dirección ascendente, descendente, transversal o fuera de la estructura jerárquica.

La comunicación sobre deliberaciones y aprobación de resoluciones curriculares se realizó evidenciando: competencia en conocimiento, competencia en actitudes, competencias sociales y compromiso de los senadores (CSA-E-5-C) por lograr cambios que fueran de impacto positivo para la comunidad universitaria. Al relacionar las diferentes competencias comunicativas, con lo expresado por los senadores participantes de los diferentes recintos, se encontró que el 91% de los senadores del Recinto B están de acuerdo con estos señalamientos. Los participantes del Recinto C, les otorgaron un 90% y los del Recinto D, un 85%.

La relación encontrada entre los recintos participantes sobre comunicación, puede ser enlazada por lo expresado por Corella (1998), quien señaló que las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demanda la sociedad, y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre ésta y la organización se produce un proceso de retroalimentación. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones

comunicativas que se llevan a cabo, la organización puede alcanzar los objetivos empresariales.

La comunicación verbal de los senadores durante las deliberaciones y toma de decisiones demostró estilo, forma, contenido y claridad (CSA-E-6-C). El 92% de los participantes del Recinto B revelaron su afirmación a estas áreas. Posturas similares fueron las adoptadas por los senadores de los Recintos C y D, quienes dieron su conformidad en un 90% y un 82%, respectivamente. Autores como Rincón Quintero et al. (2017) han indicado que comunicarse es un proceso vital para individuos y organizaciones. Rengifo (2014) subrayó que la comunicación asertiva permite transmitir la información y le proporciona a la empresa una herramienta para lograr el éxito, para formar el carácter de los empleados y para fortalecer la cultura organizacional.

En la solución de problemas complejos de controversias, los senadores participantes se caracterizaron por el uso de pensamiento crítico, pensamiento estratégico y pensamiento de interpretación. El uso de estas destrezas permitió que se pudieran evaluar los argumentos presentados (CSA-E-7-C). El 84% de los participantes del Recinto B se identificaron positivamente con las áreas mencionadas. Una relación muy similar se estableció en los Recintos C y D. Se obtuvo del Recinto C una representación del 86% de los senadores participantes y del Recinto D se obtuvo una representación del 80% de apoyo a estos indicadores. Cónsono con lo indicado, Pérez (2005) planteó que la comunicación es uno de los activos más importantes de una empresa y su éxito estriba en que sea una comunicación estratégica. Lo expresado por los senadores, reafirmó lo indicado por Chiavenato (2014), quien señaló que la comunicación es importante para las

relaciones interpersonales y para explicar con claridad a los subalternos las razones de las decisiones que se toman.

En cuanto a la variable productividad, Piñuel Raigada (1997) señaló que cuando los empleados establecen una conexión con su entorno laboral y se apropian de él, estos se tornan más productivos. Por tanto, para la investigadora principal, cada acción llevada a cabo en un Senado Académico va haciendo que sus representados desarrollen su sistema de apropiación del entorno y se sientan productivos.

Entre los hallazgos encontrados, los senadores participantes indicaron que su productividad comienza con la agenda de trabajo de la asamblea. Esto incluye la duración de la asamblea, la prioridad de los asuntos a ser tratados y el que se envíe la agenda con anticipación. Estos aspectos les permiten hacer una preparación previa (CSA-E-1-P). El endoso a la productividad por parte de los senadores participantes, quedó evidenciado de la siguiente manera: del Recinto B, el 90% de los senadores afirmaron la veracidad de estos señalamientos; del Recinto C, la aprobación a los aspectos de productividad estuvo representada por el 89% de los participantes; del Recinto D, el 83% de los senadores participantes apoyaron los señalamientos indicados.

De estos hallazgos se puede interpretar que los Senadores trabajan de acuerdo a unas estructuras que ya fueron creadas o establecidas y que forman parte de la constitución de un Senado Académico. Es precisamente ese protocolo a lo que Piñuel Raigada (1997) llama apropiación del entorno y que constituyen los aspectos que fueron forjados a la cultura organizacional de un Senado Académico. Refiriéndose a la productividad de los empleados, Velásquez Peralta (2015) indicó que está relacionada con la cultura organizacional que haya en la empresa.

La productividad de los Senadores se manifestó a través de la revisión de Manuales de Facultad y Reglamentos de Estudiantes. Esto se hizo teniendo en consideración el atemperar sus contenidos y tener una herramienta de trabajo efectiva. El enfoque de un trabajo productivo es mejorar la implementación del manual y clarificar las normativas institucionales (CSA-E-2-P). Esto fue señalado por el 92% de los senadores participantes del Recinto B; por el 95% de los senadores participantes del Recinto C; y por el 88% de los senadores participantes del Recinto D. La investigadora principal considera que cuando se tienen documentos de trabajo actualizados, esto hace que las personas que los reciban sean agentes productivos de la organización. Este tipo de documentación da apoyo y dirección a la facultad, administración, estudiantes y a los colaboradores externos de la comunidad académica.

La productividad de los senadores, respecto a su función pudo ser evidenciada, según indicado, por la asistencia a las asambleas. Otras maneras de medir la productividad fueron tomar en consideración la cantidad de asuntos que son presentados y los servicios que se consiguen para cada área académica. Se denotó productividad en este cuerpo deliberativo, cuando se puede rendir cuenta de su trabajo de manera efectiva (CSA-E-3-P). El apoyo dado por los senadores participantes a estos lineamientos, estableció que del Recinto B el 82% de los senadores confirmaron, por medio de su participación, estas áreas de productividad. Los Recintos C y D también evidenciaron relación significativa, cuando el 88% de los participantes del Recinto C y el 80% del Recinto D dieron apoyo a las áreas de productividad aquí señaladas.

Estos hallazgos constataron la dinámica de la cultura organizacional que impera en este cuerpo deliberativo. García (2006) indicó que la cultura organizacional influye en

el desarrollo y refuerzo de creencias, y en la eficiencia de la organización. La rendición de cuentas puede evidenciarse en un Senado Académico mediante la presentación de actas, informes, resoluciones y otros documentos trabajados en este cuerpo deliberativo. Quezada (2011) señaló que la universidad debe ser responsable de los procesos de rendición de cuentas y estar comprometida con la producción y transferencia del conocimiento.

Al relacionar la productividad y la comunicación con lo expresado por los senadores de los recintos participantes, se encontró que sus respuestas están alineadas positivamente. A juicio de la investigadora, tanto la productividad como la comunicación entre los empleados, dependerá de cuan identificados y comprometidos estén con las metas y objetivos de la empresa para la cual laboran.

Subpregunta 3.

¿Qué relación existe entre la motivación y la productividad de los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico?

La correlación realizada para las variables motivación y productividad, utilizando el método de correlación de Pearson, evidenció que existe una relación significativa de $r = .55, p < .01$.

La relación entre motivación y productividad se hizo considerando lo indicado por los senadores de facultad, administración y estudiantes de los recintos participantes. Los hallazgos fueron relacionados con la teoría de Chiavenato (2011) y Schein (2010), y con lo expresado por algunos autores de la revisión de literatura.

Los senadores participantes señalaron sentirse motivados cuando se lograba agilizar procesos decisionales. A su vez les motivaba saber que sus logros fueron alcanzados, disminuyendo costos y que, por medio de ideas efectivas, se lograron construir relaciones laborales productivas (CSA-E-4-M). El 83% de los senadores del Recinto B indicaron que estos aspectos formaban parte de su motivación. El 84% de los senadores del Recinto C y el 82% de los senadores del Recinto D, mostraron aportaciones muy próximas. Acorde con los resultados, Chiavenato (2011) ha señalado que la motivación impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Gutiérrez, Rodríguez e Isea (2018) indicaron que los estados de ánimos están asociados a las experiencias que vive una persona.

La motivación de los senadores al hacer deliberaciones curriculares, estaba movida por los cambios socioculturales. Les motiva el interés de disponer de contenidos actualizados, que fueran de interés institucional y que tuvieran como propósito formar un capital humano competente (CSA-E-5-M). La posición de los senadores para lo señalado, lleva a relacionar la postura de los senadores participantes. Quedó evidenciado que el 95% de los senadores participantes del Recinto B, apoyaron estos aspectos motivacionales. El 88% de los senadores del Recinto C y el 86% del Recinto D avalaron los planteamientos motivacionales indicados. Los resultados obtenidos guardan relación con lo establecido por Mazariegos (2015), quien señaló que un individuo motivado trabaja tomando en consideración, las metas y los objetivos organizacionales. Los empleados que son motivados, tienen un mejor desempeño laboral.

Los senadores participantes indicaron sentirse motivados, al hacer deliberaciones que permitieran fortalecer las áreas curriculares de la institución educativa a la que servían. Este sentir está alineado con la responsabilidad social de las empresas. La motivación de los senadores, al participar en deliberaciones para fortalecer la dimensión ética, se basó en una formación integral, compuesta de valores, contribución social y equidad (CSA-E-6-M). A estas indicaciones motivacionales se unieron el 95% de los senadores participantes del Recinto B, el 94% de los senadores participantes del Recinto C y el 90% de los senadores del Recinto D. La motivación de los senadores por tener un lugar de trabajo donde impere la responsabilidad social, forma parte de lo argumentado por Sánchez y Solís (2013), quienes establecieron que la responsabilidad social tiene que ver con las preocupaciones sociales que la empresa tiene con sus operaciones comerciales y el impacto que esta pueda tener con su público de interés, tanto interno como externo.

La investigadora principal considera que la motivación basada en aspectos éticos, se demuestra en un interés genuino de los senadores por crear un ambiente de trabajo basado en principios y orden. Este juicio de la investigadora guarda relación con lo expresado por Trapero, De la Garza García y Castaño (2015), al indicar que la ética en una empresa debe surgir de la convicción colectiva. Pelegrí Vianya (2013) señaló que las organizaciones deben tomar conciencia de los valores éticos por los que quiere orientar sus decisiones. Cortina y Conill (2005) expresaron que los distintos niveles de trabajo, deben percibir que las decisiones en la organización se toman atendiendo a los valores éticos de la misión de la entidad.

La motivación de los senadores al hacer revisión de las ofertas académicas y el perfil de quienes se forman, se basó en los avances tecnológicos, la actualización de

ofertas, las necesidades sociales y la capacitación del talento humano (CSA-E-7-M).

Estos señalamientos son cónsonos para el 96% de los senadores participantes del Recinto B. Los indicadores motivacionales para los Recintos C y D fueron de 89% y 93%, respectivamente. La motivación en el Senado Académico debe ser un proceso constante y debe ser reflejada por medio del clima ético de este cuerpo deliberativo. Ramírez, Abreu y Badii (2008) señalaron que mantener la motivación laboral tiene una relevancia práctica esencial, ya que permite que se puedan lograr los objetivos de la organización.

La investigadora principal reconoce que las instituciones educativas deben estar a la vanguardia con la tecnología y que las ofertas académicas deben estar atemperadas a la época actual y tomando en consideración el impacto de la globalización. El que los senadores se sientan motivados a incorporar estos aspectos en su trabajo, denota compromiso institucional. Vinueza Vinueza y Simbaña Gallardo (2017) indicaron que la tecnología en la educación superior proporciona una herramienta rápida y eficaz para adquirir nuevas competencias, que son necesarias para enfrentar al mundo laboral.

La investigadora principal considera que cuando se implementa alguna transformación curricular, se debe involucrar a todos los actores del Senado Académico en el cambio. Al hacer deliberaciones curriculares, los senadores deben ser escuchados y sus opiniones deben ser valoradas. Estos sentirán que sus aportaciones son tomadas en consideración y, por ende, sentirán que son parte importante del cambio curricular, pues ayudaron a construirlo para el beneficio de toda la comunidad académica. Por su parte, Quintero (2012) recomendó a los líderes la implementación de políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y al mismo tiempo que fomenten la motivación. Esto creará un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación

multidireccional y se estará fomentando el crecimiento personal y profesional de los empleados.

El análisis de la variable productividad se hizo desde el crisol de la cultura organizacional y los supuestos de Schein (2010). Los senadores participantes indicaron sentirse productivos cuando en los debates se llevaba un monitoreo en el turno de los senadores. Se sentían productivos cuando había equidad en la discusión, las asambleas se ceñían al tema indicado y se les brindaba la oportunidad para debatir (CSA-E-4-P). El 82% de los senadores participantes del Recinto B, afirmaron estos señalamientos referentes a la productividad. En los Recintos C y D, la posición de los senadores participantes fue bien unánime, siendo la correspondencia de 85% y 80%, respectivamente.

Las expresiones vertidas por los senadores participantes, guardan perfecta relación con lo establecido por Schein (2010), quien ve el tiempo como algo monocrónico, es decir, que el tiempo debe ser utilizado en forma eficiente, ya que constituye un bien valorable que puede ser perdido, gastado, o del cual se puede hacer un buen uso. Pero, una vez que una unidad de tiempo se acaba, se ha ido para siempre.

La productividad de los senadores, a través del derecho parlamentario, conllevó escuchar la minoría, participar de una votación ordenada, deliberar considerando pros y contras, y acoger la decisión del grupo (CSA-E-5-P). El 92% de los senadores participantes del Recinto B, dieron apoyo a estos señalamientos. De igual manera, el 91% de los senadores participantes del Recinto C y el 90% de los senadores del Recinto D reafirman lo expresado. Según Mora Vanegas (2009), estos señalamientos de la productividad forman parte de la cultura organizacional y se deja ver en el conjunto de

normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que forman parte de su comportamiento.

La productividad de los senadores está relacionada con la aprobación de propuestas que amplíen la oferta académica de los diferentes programas académicos (CSA-E-6-P). El 72% de los senadores participantes del Recinto B, indicaron su apoyo a este aspecto. Para el 85% de los senadores del Recinto C y para el 82% de los senadores del Recinto D, trabajar en la ampliación de la oferta académica resulta motivador. Trabajar en estas actividades, según Schein, cae en lo que él llamó el tiempo policrónico. Esto implica actividades que se realizan en períodos más largos. Es efectiva para solucionar asuntos complejos, donde la información está ampliamente esparcida y se necesita trabajar de manera interactiva.

Los senadores participantes se sentían productivos cuando realizaban revisión curricular. Estas revisiones pudieron darse debido a cambios en las leyes y regulaciones, señalamientos hechos por las agencias acreditadoras, revisión de objetivos y contenidos, y a la merma en la matrícula (CSA-E-7-P). Para el 86% de los senadores participantes del Recinto B, trabajar con estos señalamientos, además de ser un desafío, les hace sentir productivos. Para el 87% de los senadores de los Recintos C y para el 81% de los senadores del Recinto D, las revisiones curriculares son necesarias y los mantiene productivos. Este tipo de trabajo no puede ser hecho por una sola persona. Se necesita del apoyo, las ideas y la contribución de todos los miembros del Senado Académico. Ante esta situación, Orozco y Mahecha (2016) reconocieron que el trabajo en equipo incrementa la productividad.

Se finaliza esta sección indicando que en esta investigación se pudo ver una relación significativa entre la comunicación, la motivación y la productividad, según los datos obtenidos del estudio. Tanto la comunicación, como la motivación y la productividad son elementos necesarios para el buen desempeño del capital humano de una organización. Aplicados al Senado Académico, son estos aspectos los que permiten fortalecer la cultura de un Senado Académico.

Discusión de las preguntas abiertas del estudio formal

El estudio realizado enfatizó su esfuerzo en obtener algunas recomendaciones de los senadores participantes, en cuanto a cómo se podía mejorar la comunicación, la motivación y la productividad en un Senado Académico. Para lograr este propósito se crearon tres preguntas abiertas, con las cuales se buscaba que los senadores participantes dieran información más descriptiva sobre la comunicación, motivación y productividad, según era percibida por ellos. Se les pidió que dieran una nota a cada variable y luego dieran recomendaciones para mejorar la calificación dada, de ser necesario. Las respuestas a estas preguntas provinieron de los senadores participantes de los recintos B y D.

Pregunta 1.

¿Qué nota le daría al Senado Académico en cuanto a comunicación?

Según los datos provistos por los senadores participantes, la comunicación en el Senado Académico produjo una puntuación de 3.28. En la escala de calificación esta puntuación representa una nota B. Las recomendaciones dadas por los participantes de los recintos B y D para esta nota, fueron variadas. Un senador del recinto B indicó que el aspecto de la comunicación en el Senado Académico que representa, “requiere mejoría

inmediata, ya que si este aspecto se atiende, los demás aspectos van a mejorar por consiguiente”. En cambio, senadores de facultad del recinto D señalaron que: “La comunicación es buena, pero sería más efectiva si se acepta (tolera) mejor, la diversidad y diferencias de pensamientos”; “Hay que establecer diálogos con el resto de la facultad, es decir, permitir escuchar para comunicar”; “Se deben utilizar los mecanismos disponibles para mantener a los senadores comunicados”. Una última recomendación fue el “mejorar la comunicación entre colegas, externos y la comunidad”. Estos señalamientos son cónsonos con lo planteado por Lalangui Pereira et al. (2017), quienes vieron la comunicación en un escenario universitario como un proceso que exige de nuevas miradas y enfoques que garanticen la participación e inclusión de todos los docentes en acciones que conduzcan a una mejora continua. Esto le permite deducir a la investigadora que el proceso de comunicación que se lleva a cabo en los Senados Académicos participantes es muy bueno, aunque hay espacios para la mejora continua, tanto oral y escrita como tecnológica.

Pregunta 2.

¿Qué nota le daría al Senado Académico en cuanto a la motivación?

Los senadores participantes de los recintos B y D se expresaron referente a la motivación que recibían en el Senado Académico. De los resultados ofrecidos se produjo una puntuación de 3.03, equivalente a una nota B. Refiriéndose a la motivación, un senador del recinto B indicó que “el Senado Académico hace un gran intento por mejorar la vida universitaria, pero el aspecto político y la jerarquía institucional, tienden a quebrantar y prolongar grandes cambios”. Tres senadores del mismo recinto recomendaron que se ofrecieran talleres y actividades de motivación. Un senador

recomendó que se crearan grupos focales entre la facultad, administración y estudiantes, ya que esto provee para que se den opiniones, conductas y motivaciones.

Las recomendaciones ofrecidas por los senadores del Recinto D referentes a la motivación, guardan relación con las expresadas por los senadores del recinto B. Un senador recomendó la utilización de formas efectivas de motivación, puesto que tiene que automotivarse. Tres senadores recomendaron que se ofrezcan talleres de capacitación sobre sus puestos y que se les provean actividades donde se reconozcan sus esfuerzos. La recomendación de dos senadores pareciera ser una expresión de alarma, ya que claman porque no se les ofrezcan más talleres de educación continua y que la motivación vaya más allá de un certificado.

Las recomendaciones señaladas por los senadores participantes, le reafirman a la investigadora que trabajar con la motivación de los empleados es complejo, debido a que el ser humano por naturaleza es complejo. Hay diferentes temperamentos, intereses, necesidades individuales y diferentes percepciones de ver un asunto o de buscar la solución a un problema. Por tanto, se requiere que se tomen en consideración los factores personales y ambientales cuando se busca motivar a un empleado. Carballé Piñón (2019) identificó algunas estrategias que elevan la motivación de los trabajadores y con ello el aumento de la productividad. En primer lugar, se deben fortalecer los vínculos entre los compañeros y los grupos de trabajo. Un segundo aspecto a considerar, es fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores por su centro de trabajo. El tercer aspecto mencionado es mejorar el clima laboral, fortaleciendo los elementos de la cultura organizacional referente a los valores compartidos. La última estrategia es enfocar a los trabajadores hacia el cumplimiento efectivo de la labor que realizan.

La investigadora considera que cuando se tiene un equipo de trabajo diverso, lograr la motivación de todos a un mismo tiempo no es asunto fácil. La motivación es un proceso que debe ser continuo. Hoy un senador se puede sentir muy motivado y días después esa motivación ha desaparecido. El Comité Ejecutivo de la asamblea y otros líderes institucionales deben mantener una actitud optimista, de valorización y lucha, de modo que se pueda mantener al equipo en armonía con el cuerpo deliberativo.

Pregunta 3.

¿Qué nota le daría al Senado Académico en cuanto a productividad?

Los senadores participantes de los recintos B y D se expresaron referente a la productividad que recibían en el Senado Académico. De los resultados ofrecidos se produjo una puntuación de 3.00, equivalente a una nota B. Se pudo observar que la productividad obtuvo la nota más baja. Sin embargo, quedó en la escala de una nota buena. Es decir, que pesar de los retos que pudiera tener un Senado Académico, estos no constituyen un impedimento para que los representados estén de brazos caídos. Por el contrario, continúan dando sus mejores esfuerzos por cumplir las responsabilidades para las cuales fueron nombrados en el Senado Académico. La investigadora basa su respuesta, de acuerdo a lo señalado por uno de los senadores del recinto B, quien indicó que el Senado Académico trabaja duro y ha logrado buenas aportaciones para la institución educativa.

Los senadores participantes del recinto D ofrecieron diversas recomendaciones, según sus perspectivas, para mejorar la productividad en el Senado Académico. Para cuatro senadores, el tiempo es indispensable para la productividad. Por lo que sugieren que se cumplan con los objetivos diseñados al inicio del año. Consideran que las agendas

de trabajo están muy cargadas, lo que limita la participación de los representados. Tres de los participantes indicaron que podrían ser más productivos, si tuvieran más autonomía para gestionar propuestas y desarrollar sus propios planes, de acuerdo a los intereses de los representados y no en agendas impuestas por otros intereses. Un senador recomienda el que se trabaje de forma colaborativa y se deje a un lado la competencia. Tres senadores participantes recomiendan que se creen propuestas que sean efectivas para este tiempo y en las que se tomen en consideración las ideas de los senadores estudiantiles. Dos senadores coincidieron al recomendar que, para lograr la productividad, se deben dividir las responsabilidades y los trabajos de forma equitativa. Otra recomendación fue que debe haber una disponibilidad similar entre los representados, para poder llevar a cabo las reuniones de los comités. Dos senadores indicaron que la productividad debe estar fundamentada en proyectos y resultados, y no en meras correcciones ortográficas.

La discusión de resultados de las tres preguntas abiertas, dirigen la mirada de la investigadora al estudio de Pennock et al. (2012), registrado en la revisión de literatura y titulado *Los Senados Académicos y la gobernanza universitaria en universidades canadienses*. En este estudio los senadores canadienses indicaron las percepciones de los miembros de la sala. Esto permitió a la investigadora comparar las recomendaciones ofrecidas por los senadores canadienses con las recomendaciones ofrecidas por los representantes de un Senado Académico en Puerto Rico, y se encontró coincidencia en cuatro de las recomendaciones, que son las siguientes:

1. En ambos Senados se reclama que la comunicación sea más efectiva.
2. En ambos Senados Académicos se pide que haya más representación estudiantil en este cuerpo deliberativo.

3. En ambos Senados se reclama la necesidad de mantener la unidad entre administradores, profesores y estudiantes, para que el Senado participe activamente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades de gobierno.
4. En ambos Senados se considera la necesidad de que haya más autonomía en este organismo.

Conclusiones de la investigación

Los resultados obtenidos en la investigación La comunicación, motivación y productividad entre los senadores de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico, evidencian que existe una relación positiva entre las variables comunicación, motivación y productividad. Dadas las respuestas de los senadores participantes a las preguntas abiertas, los resultados obtenidos posicionan al Senado Académico con una nota B para comunicación, motivación y productividad.

Esto le permite a la investigadora concluir que la dinámica comunicativa, motivacional y de productividad, son aspectos relevantes para el buen funcionamiento de un Senado Académico. Así lo entienden los senadores participantes y debe ser asimilado de igual manera por los líderes de este cuerpo deliberativo. Los miembros del Senado Académico deben conocer sus deberes y responsabilidades, y trabajar en equipo para que se pueda respirar una atmósfera de identidad y pertenencia, por la contribución que cada uno de ellos hace para beneficio de la institución educativa que representan.

La labor realizada por cada miembro del Senado Académico debe ser valorada todo el tiempo, pues el éxito de un miembro del Senado es el éxito de todos. Este cuerpo deliberativo necesita trabajar en equipo, ya que los une intereses comunes. Los senadores

de facultad, administración y estudiantes deben llevar a cabo las ejecutorias del Senado Académico a sus más altos niveles de efectividad, excelencia y rendimiento laboral.

Por alguna razón, ninguno de los senadores participantes otorgó una nota A al proceso de comunicación. Tampoco lo hicieron cuando se refirieron a la motivación y a la productividad. Esta situación despertó el interés de la investigadora a formularse la pregunta: ¿Por qué los senadores representantes de facultad, administración y estudiantes de los Recintos B, C y D participantes, no otorgaron A a la comunicación, motivación y productividad de un Senado Académico en Puerto Rico?

Dar respuesta a esta pregunta sería asumir una posición incorrecta por parte de la investigadora. Los que participan en deliberaciones y propuestas son los que realmente tienen la respuesta. Son ellos los que saben, ven y sienten los acontecimientos en este cuerpo deliberativo. Sin embargo, es la intención de la investigadora invitar a la reflexión a los que los tienen injerencia en un Senado Académico, y a los que de una u otra forma desempeñan una función en dicho cuerpo deliberativo. Es en este momento que la dinámica comunicativa debe convertirse en un agente guiador, para determinar junto al equipo de trabajo, las posibles debilidades que están surgiendo en este cuerpo deliberativo. Dejar que todo pase, como si nada estuviera ocurriendo, considera la investigadora, sería asumir una posición errada. Por tanto, este es un buen momento para que la alta gerencia analice los factores internos de un Senado Académico, que pudieran ser las fortalezas y debilidades de este cuerpo deliberativo. Posiblemente este sea el momento de convertir cualquier amenaza que pueda darse en un Senado Académico, en oportunidades de crecimiento y mejora continua.

Recomendaciones

Se han establecido dos categorías para esta sección. La primera de ellas tiene el propósito de ofrecer recomendaciones a un Senado Académico. En la segunda, se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones.

Para un Senado Académico.

1. Que se continúe reforzando el proceso comunicativo entre todos los integrantes de un Senado Académico, de modo que la comunicación descendente, ascendente y horizontal pueda fluir con efectividad.
2. Que se utilicen diversos medios de comunicación para mantener informado a todos los componentes del Senado.
3. Que el Comité Ejecutivo continúe reconociendo las preferencias de cada uno de sus representados, para que la motivación sea cónsona con las preferencias de los senadores.
4. Que se creen y ofrezcan talleres que les permita a los senadores hacer un buen uso y manejo de su tiempo, a fin de aumentar la productividad.
5. Que se continúe el fortalecimiento del trabajo en equipo, para que las metas y objetivos del Senado Académico sigan alcanzándose.
6. Que las propuestas estén alineadas con las realidades e intereses de la sociedad actual.
7. Que se agilicen los procesos y toma de decisiones, para que los cambios puedan ser observables.

Para futuras investigaciones.

Las recomendaciones se ofrecen para quienes deseen hacer futuras investigaciones sobre un Senado Académico. Son:

1. Que se realice el estudio en otros recintos, públicos y privados, donde haya en su gobernanza universitaria un Senado Académico.
2. Que se repita el estudio con los próximos senadores académicos de los Recintos A, B, C y D, para determinar si prevalece o difiere la relación encontrada entre comunicación, motivación y productividad en un Senado Académico.
3. Que se incluyan otras variables que no fueron incluidas en esta investigación, como liderazgo y cultura organizacional.

Limitaciones de la investigación

La investigación tuvo las siguientes limitaciones:

1. La investigación estuvo limitada a senadores de administración, facultad, estudiantes que estuvieron activos en un Senado Académico (2017-2019).
2. El estudio se limitó a la participación del Senado Académico de cuatro recintos.
3. No se pudo precisar la relación entre comunicación, motivación y productividad en un Senado Académico, ya que su participación en las preguntas abiertas fue limitada, comparada con la de los demás Senados.

Referencias

- Adler, B. & Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional*. (8th ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Alberto, P. A. & Troutman, A. C. (1982). *Applied behavior analysis for teachers*. Columbus. OH: Charles E. Merrill.
- Ancona Alcocer, M. A., Camacho Gómez, M. C. & García-Muñoz Aparicio, C. G. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(4), 121-134.
- Añez, S. (2010). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Arana Ercilla, M., Duque Cajamarca, P., Quiroga Parra, M. & Vargas Jaimes, F. (2008). Una aproximación a la responsabilidad social en la formación del trabajador social desde los estudios de ciencia, tecnología y sociedad. *Tabula Rasa*, 8, 221-234.
- Aron, A., Coups, E. & Aron, E. (2013). *Statistics for Psychology*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Baiocchi, C. M. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Barroso Velázquez, A. E., González Jáuregui Pérez, J. A., Galván Aburto, T. (2014). Mobbing, fuente de improductividad organizacional. Ponencia en el XVI Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/04/Ponencia%2015-UAQ.pdf>
- Brancato, B., Juri, F. & Torrecilla, O. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Trabajo de investigación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Campo-Arias, A. & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.

- Carballé Piñón, R. A. (2019). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *InfoCiencia*, 19(4), 12.
- Chávez Ríos, M. T. (2007). Análisis de los factores en la motivación del personal docente: estudio de caso del centro de bachillerato tecnológico industrial y de servicios No. 198 (CBTIS). Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperada de <http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/1996>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Consejo de Educación Superior de Puerto Rico. (2000). Educación Superior en Puerto Rico hacia una visión de futuro. Documento base. Recuperado de https://www.ses.unam.mx/curso2019/materiales/Sesion13/CESPR2000_EducacionSuperiorEnPRHaciaUnaVision.pdf
- Corella, M. (1998). *Perfiles de la comunicación en las organizaciones. El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F., México: Valés Editores / Universidad Iberoamericana.
- Cortina, A. y Conill, J. (2005). Ética, empresa y organizaciones sanitarias. En P. Simón, *Ética de las organizaciones sanitarias. Nuevos modelos de calidad*. Madrid: Triacastela.
- Cuadrado Cuadrado, M. (2015). Relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de los Senados Académicos de las Instituciones de Educación Superior Públicas de Puerto Rico. *Scientific International Journal*, 12(1), 5-19. Recuperado de <http://www.nperci.org/SIJ%20Vol.%2012%20No.%201.pdf>
- Cuadrado Cuadrado, M. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de los Senados Académicos de las Instituciones de Educación Superior públicas de Puerto Rico*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Ana G. Méndez. Recuperado de <http://www.suagm.edu/utdoctoral/pdfs/Disertaciones-2011/MCuadrado.pdf>
- Cuenya, L. & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19(2), 271-277.
- Dávila, M. (2009). Tendencias internacionales de la Educación Superior. Documento de Trabajo N° 219, Universidad de Belgrano. Recuperado de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/219_davila.pdf

- De Aguilera Moyano, M., Batlle, P. F. & Fernández, A. B. (2012). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 90-124.
- Delgado Abella, L. E. & Forero Aponte, C. (2015). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003). *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 81-96.
- Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/678/67812869001.pdf>
- Ganga Contreras, F. & Águila Sánchez, M. (2006). Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y su impacto en el sistema de compras y contrataciones públicas: El caso de la región de Los Lagos en Chile. *Cuadernos de Difusión*, 11(21), 41-67. Recuperado de <https://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/194>
- Ganga, F., Abello, J. & Quiroz, J. L. (2014). *Gobernanza universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas*. Santiago, Chile: Editorial CEDAC. Recuperado de https://issuu.com/sandrahayvel/docs/gobernanza1_95ea5231176211
- García Rubiano, M., Arias, F. & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid, España. Recuperado de https://www.academia.edu/35753216/LA_MOTIVACION_C3%93N_LABORAL_ESTUDIO_DESCRIPTIVO_DE_ALGUNAS_VARIABLES
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lng=en&tlng=pt
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- García-Ramírez, J. M. (2012). La comunicación, clave de excelencia visible en la Educación Superior. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 3, 25-36. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/7305/3b5206cb2da0b70513bbfbd0df35ecc7c74.pdf>

- Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
- Glosario Europeo sobre Educación (2009). Órganos de decisión, asesoramiento, gestión y supervisión en la educación superior. Volumen 5. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/mc/redie-eurydice/herramientas-terminologicas/glosarios-europeos/glosario-2007/glosario-2007.pdf>
- Gómez Ocampo, V. M. (2012). Lo académico y lo político en las universidades públicas. *Unipluriversidad*, 2(1), 15-26. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd1/cgi-bin/library.cgi?c=co/co-062&a=d&d=article12386oi>
- Gómez, L., Tello Orduña, M. P. & De la Cruz, G. L. (2014). La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1564-1569.
- González Alonso, J. & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272682754_Calculo_e_interpretacion_d_el_Alfa_de_Cronbach_para_el_caso_de_validacion_de_la_consistencia_interna_d_e_un_cuestionario_con_dos_posibles_escalas_tipo_Likert
- Guerrero, P. (2011). *El poder en las universidades*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Guevara Delgado, Y. U. y Salazar Gonzales, J. E. (2017). Aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (SENATI), La Esperanza-Trujillo 2016. Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2318>
- Gutiérrez, N., Rodríguez, N. & Isea, J. (2018). La emocionalidad frente a la innovación curricular. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 226-246.
- Guzmán González, M. A. & Angulo Martínez, M. F. (2013). *Comunicación interna, factor de éxito en procesos de cambio organizacional*. Trabajo de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unimilitar.edu.co/handle/10654/3755>
- Herbón, F. & Vivas, M. Q. (2015). Cambios en la estructura organizacional de las Universidades Nacionales del Conurbano: la emergencia de nuevos roles y funciones. Ponencia en XI Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://www.aacademica.org/000-061/1165>

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Herrero, J. C. & Campos García de Quevedo, G. (2012). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 182-202.
- Herzberg, F. (1954). *La Teoría de la Motivación-Higiene*. Recuperado de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Playa Ancha, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- IBM Corporation. (2017). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. Armonk, NY: IBM Corporation.
- Lalangui Pereira, J. H., Ramón Pineda, M. Á. & Espinoza Freire, C. E. (2017). Formación continua en la formación docente. *Revista Conrado*, 13(58), 30-35. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Leiva Olivencia, J. J. (2011). La educación intercultural: un compromiso educativo para construir una escuela sin exclusiones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1-14.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
- Martín, X., Segredo, A. M. & Perdomo V. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martínez Méndez, R. & Ramírez Domínguez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 3(1), 39-48.
- Martínez, R. & Camacaro, M. (2014). La Productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios y los Factores que Influyen en su Medición. *Gestión y Gerencia*, 8(1), 25-46.
- Mayo, I. C. & García, A. M. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias pedagógicas*, (19), 107-130.
- Mora Vanegas, C. (2009). Gerencia y cultura organizacional. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>

- Moreno Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-19.
- Muñoz Hernández, M. H. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un *cluster* textil en Colombia. *Contaduría y Administración*, 57(2), 223-244.
- Northern Michigan University. Academic Senate. Recuperado de <https://www.nmu.edu/academicsenate/documents-0>, 10/6/2016.
- Null, C., Marvel, M. & Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *IntercienciaSu: Revista de ciencia y tecnología de América*, 37(2), 121-127.
- Orozco Ramírez, A. & Mahecha Olaya, Y. (2016). *Comunicación interna y estilos de liderazgo en una empresa perteneciente al sector ferretero de la ciudad de Manizales*. Proyecto de especialización, Universidad de Manizales, Colombia. Recuperado de <https://docplayer.es/60587308-Comunicacion-interna-y-estilos-de-liderazgo-en-una-empresa-perteneciente-al-sector-ferretero-de-la-ciudad-de-manizales.html>
- Pelegri Vianya, X. (2013). Ética de las organizaciones de Servicios Sociales (parte I). *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 139-148.
- Pennock, L., Jones, G. A., Leclerc, J. M. & Li, S. X. (2012). Academic Senates and University Governance in Canada: Changes in Structure and Perceptions of Senate Members. Ponencia presentada en el Consortium of Higher Education Researchers, Belgrade, Serbia, September 10-12, 2012. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Academic-Senates-and-University-Governance-in-in-of-Pennock-Jones/45dc2218c1411cd7293c72b908e76c293f6ffc1c>
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M. & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(3), 115-128.
- Pérez, A. (2005). *Comunicados internos y externos en el ámbito empresarial*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Preciado-Hoyos, A., Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave* 15(1), 128-159. Recuperado de <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>

- Quezada, R. A. G. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Quintero, M. E. (2012). El liderazgo de los directivos bancarios y su relación con la satisfacción laboral de los empleados. Zona Metropolitana del Estado Mérida. *Voces. Tecnología y Pensamiento*, 6, 39-60. Recuperado de <https://issuu.com/yambori/docs/voces6>
- Ramírez, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Ramis, M. C., Manassero, M. A., Ferrer, V. A. & García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181.
- Rengifo Hernández, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/?jsessionid=6504FE55D46F7E99AEEFADEC6A51E721?sequence=1>
- Rincón Quintero, Y., Hennessey, G. y Contreras Capella J. (2017). Comunicación directiva en las pequeñas y medianas empresas. En *Organización del trabajo, gestión humana y relaciones laborales en Pymes*. Ascúa, R., Roitter, S. y Fidmay, P. (Eds.). Lecturas seleccionadas de la XXII Reunión Anual Red Pymes Mercosur. Montevideo, Uruguay: Red Pymes Mercosur. 107-131.
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J. & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios* 39(16), 17-36. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Rivera, P. (2009). *La comunicación en el contexto empresarial*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México, D.F., México: Pearson.
- Rodríguez Castellanos, C. R. & Romo Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia tecnológica*, 45, 12-17.

- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salmi, J. (2013). La urgencia de ir adelante: perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia. Informe para el Ministerio de Educación de Colombia. Disponible en http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-324732_archivo_pdf_estudiorecibido.pdf
- Sambolín, N. (1989). *Reseña Histórica del Senado Universitario de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, 1965-1985*. San Germán, PR: Senado Universitario.
- Sánchez, A. D. & Solís, J. L. G. (2013). Responsabilidad social empresarial. Valor compartido. Apuntes de clase de MBA Gerencial. Centrum Católica, Chiapas, México. Recuperado de http://uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/Responsabilidad_social_empresa_un_reto_para_la_industria_quimica.pdf
- Sánchez-Sellero, M. C, Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Sax, G. (1980). *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*. (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Libros Editorial UNIMAR.
- Sferra A., Wright, M. & Rice, L. (2007). *Personalidad y relaciones humanas*. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Silva, A. & Flores, M. V. (2015). La motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A., México. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10(1), 733.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral. Estudio realizado en el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Touriñán López, J. M. T. (2009). El desarrollo cívico como objetivo: una propuesta pedagógica. *Teoría de la educación*, 21(1), 129-159.

- Trapero, F. G. A., De la Garza García, J. & Castaño, L. E. V. (2015). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 9-19.
- Universidad de Chile. Senado universitario. Misión y funciones. Recuperado de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/presentacion/28764/mision-y-funciones>, 10/6/2016.
- Universidad de Puerto Rico, Aguadilla. Senado Académico. Recuperado de <https://www.uprag.edu/home/rectoria1/senado-academico/>, 10/6/2016.
- Universidad de Puerto Rico, Mayagüez. Senado Académico. Recuperado de: <http://www.uprm.edu/senadojunta/senado.html>, 10/6/2016.
- Universidad de Puerto Rico, Río Piedras. Senado Académico. Recuperado de <http://senado.uprrp.edu/>, 10/6/2016.
- Universidad Interamericana de Puerto Rico. Senado Académico. Recuperado de <http://www.sg.inter.edu/index.php?page=senado-academico>, 10/6/2016.
- University of Virginia. Faculty Senate. Recuperado de <https://facultysenate.virginia.edu>, 10/6/2016.
- Valbuena, M., Morillo, R. & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las Organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/OmniaMaracaibo/2006/vol12/no3/3.pdf>
- Valenzuela Salazar, N. L., Buentello Martínez, C. P. & Guerrero Mejía, J. Y. (2014). Cómo influye la motivación y la eficiencia en el logro de los objetivos en los Departamentos de Finanzas y Tool Crib. Caso: Motores domésticos de Piedras Negras S. de R. L. de C. V. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 9(2), 1650-1660. Recuperado de <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1941-9589-V9-N2-2014-1.pdf>
- Veas Yañez, C. (2015). La política y gestión comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de las universidades chilenas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 179-206. Recuperado de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/321/193>
- Velásquez Peralta, N. R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *In Crescendo*, 6(2), 77-88. Recuperado de <https://doi.org/10.21895/incres.2015.v6n2.07>
- Verson Vadillo, L. & Castro de León, J. (2005). *Introducción a la lengua*. (2ª ed.). San Juan, PR: Editorial Plaza Mayor.

- Vinueza Vinueza, S. F. & Simbaña Gallardo, V. P. (2017). Impacto de las TIC en la Educación Superior en el Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11), 355-368. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/530>
- Zavala, A. M. & Andrade, J. G. (2014). Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes a través de las estrategias de marketing con redes sociales. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 786. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1503677715/6D4C056791954CB1PQ/1?accountid=36552>

Apéndices

Apéndice A

Cartas para Comité de Disertación

12 de diciembre del 2015

Dr. Waldemar Vélez Toro
Dpto. Ciencias Empresariales y Gerenciales
Universidad Interamericana
San Germán, Puerto Rico

Estimado doctor Vélez:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo Vega. Escogí al Dr. Damián Vélez para que sea el director de mi tesis doctoral. Estaré trabajando el tema *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*. Dado, que usted ha sido presidente del Senado Académico, en algún momento, le invito para que sea parte del Comité de Tesis.

A fin de que podamos conocernos, le adjunto mi curriculum vitae, donde se detalla mi experiencia educativa y profesional. Confío que el tiempo en que estemos laborando juntos, pueda ser de enriquecimiento profesional para mí, y a su vez, me permita subir un nuevo escalón en mi formación académica y profesional.

Atentamente,



Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda Inter-SG

12 de diciembre del 2015

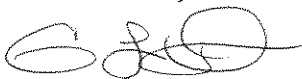
Dra. Lina Llanos
Universidad Interamericana
Dpto. de Matemáticas
San Germán, Puerto Rico

Estimado doctor Vélez:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo Vega. Escogí al Dr. Damián Vélez para que sea el director de mi tesis doctoral. Estaré trabajando el tema *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*. Dado, que usted ha sido presidente del Senado Académico, en algún momento, le invito para que sea parte del Comité de Tesis.

A fin de que podamos conocernos, le adjunto mi curriculum vitae, donde se detalla mi experiencia educativa y profesional. Confío que el tiempo en que estemos laborando juntos, pueda ser de enriquecimiento profesional para mí, y a su vez, me permita subir un nuevo escalón en mi formación académica y profesional.

Atentamente,



Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda Inter-SG

12 de diciembre del 2015

Dr. Damián Vélez Serra
Catedrático en Educación
Universidad Interamericana
Recinto de San German

Estimado doctor Vélez:

Luego de haberme comunicado con los doctores Lina Llanos y Waldemar Vélez e informarle que estaré trabajando el tema de investigación *titulado La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*, deseo comunicarle, que ambos aceptaron ser parte del Comité de Tesis, que usted dirigirá.

Sin lugar a dudas, la preparación académica, méritos y experiencia en Senados Académicos tanto suya, como de la Dra. Llanos y el Dr. Vélez, será un elemento importante en mi proceso investigativo.

Atentamente,



Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda

Apéndice B

Carta enviada al Panel de Expertos

Invitación para uso de la información de los expertos

Detalles introductorios de la investigación

Planilla de validación del cuestionario

Certificación de revisión final del cuestionario

**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN**

21 de diciembre de 2017

Estimado(a) profesor (a) _____:

Gracias por aceptar la invitación para formar parte del panel de expertos que revisará el cuestionario: El Senado Académico. El cuestionario será utilizado para recolectar los datos e información sobre la pregunta de investigación **¿Qué relación existe, si alguna, entre la comunicación, motivación y productividad de los Senadores de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico?**

El análisis y la evaluación del cuestionario, que usted haga, como parte de un Comité de Expertos, entre otras cosas, ayudará a determinar si los contenidos de las preguntas son los más apropiados para lograr el objetivo del estudio antes mencionado. Para facilitar el proceso de revisión, le incluimos el cuestionario y una planilla la cual facilitará la evaluación del cuestionario. Dicho instrumento consta de cinco partes:

- Parte I - Datos Generales
- Parte II - Comunicación
- Parte III - Motivación
- Parte IV - Productividad
- Parte V- Áreas de mejoramiento de un Senado Académico

Agradeceré, someta su evaluación en o antes del 24 de enero de 2018. Esto podría facilitar que como doctoranda pase a la siguiente fase de mi proyecto de investigación. Tan pronto haya completado la revisión del cuestionario, le agradeceré lo envíe a:

Dr. Damián Vélez Serra – Presidente del Comité Disertación
PO Box 1353
Hormigueros, PR 00660
E-Mail – dvtame@yahoo.com

El Comité de Disertación y esta servidora, agradece su valiosa colaboración para el desarrollo de esta investigación sobre la Comunicación, motivación y productividad de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. Sus observaciones y recomendaciones serán de mucha utilidad en el producto final de un instrumento que cumpla con el propósito del estudio en cuestión.

Gracias por su valiosa colaboración

Carmen Lorenzo Vega, Doctoranda

CC: Presidente del Comité de Disertación
Damián Vélez Serra, PhD – Catedrático, UIPR

**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN**

Invitación para uso de la información de los expertos

Nombre del experto _____

Firma _____

Fecha _____

De usted aceptar participar como experto en la validación de este instrumento, solicitamos respetuosamente su autorización para incluir en el documento de disertación información personal y laboral de usted, como respuesta de agradecimiento por haber sido parte del Comité de Expertos que ha ayudado a realizar esta investigación.

A tales efectos le invitamos a completar la siguiente información.

DATOS PROFESIONALES DEL EXPERTO

Nombre y apellidos _____

Preparación Académica _____

Lugar de trabajo _____

Posición que ocupa _____

Años de experiencia _____

AUTORIZACIÓN

Yo, _____, autorizo a la estudiante, Carmen Lorenzo Vega, del Programa Doctoral en Educación, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, a incluir los datos profesionales previamente señalados en su documento de disertación doctoral.

Firma: _____

Fecha: _____

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN

Detalles introductorios de la investigación

Problema	La labor que se realiza en los Senados Académicos Universitarios es compleja y de gran relevancia para una institución educativa. Sobre este cuerpo legislativo recae la responsabilidad de formular y aprobar proyectos de desarrollo y cambio curricular. Además, trabaja con reglamentaciones de normas docentes y estudiantiles. Esta complejidad lleva al investigador a estudiar cómo se relaciona la comunicación organizacional, la motivación participativa y productividad legislativa de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes en un Senado Académico de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico.
Propósito	El propósito de esta investigación cuantitativa es conocer la dinámica Comunicativa que se genera en un Senado Académico de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. A su vez, se busca determinar qué relación existe entre ese proceso comunicativo con la motivación y productividad de las personas que componen el Senado Académico, es decir, Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes.
Objetivos	1. Explicar la relación que existe entre la comunicación y la motivación de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes, de un Senado Académico, en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. 2. Identificar la relación que existe entre comunicación y productividad de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes, de un Senado Académico en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. 3. Analizar la relación que existe entre la motivación y productividad de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico.

**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN**

PLANILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Parte I – Instrucciones para trabajar la validación de la planilla

Lea cada una de las partes del cuestionario e indique si el contenido de cada aseveración mide la comunicación, motivación y productividad en asuntos deliberativos de un Senado Académico. De igual forma asigne un valor a la sección Áreas de Mejoramiento en un SA. Asigne un valor a su respuesta, utilizando la siguiente escala:

4 Muy de acuerdo 3 De acuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en desacuerdo

Variables	Reactivos		4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	Recomendaciones
Comunicación	1	A					
		B					
		C					
		D					
	2	A					
		B					
		C					
		D					
	3	A					
		B					
		C					
		D					
	4	A					
		B					
		C					
		D					
	5	A					
		B					
		C					
		D					
	6	A					
		B					
		C					
		D					
	7	A					
		B					
		C					
		D					

Variables	Reactivos		4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	Recomendaciones
Motivación	1	A					
		B					
		C					
		D					
	2	A					
		B					
		C					
		D					
	3	A					
		B					
		C					
		D					
	4	A					
		B					
		C					
		D					
	5	A					
		B					
		C					
		D					
	6	A					
		B					
		C					
		D					
	7	A					
		B					
		C					
		D					

Variables	Reactivos		4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	Recomendaciones
Productividad	1	A					
		B					
		C					
		D					
	2	A					
		B					
		C					
		D					
	3	A					
		B					
		C					
		D					
	4	A					
		B					
		C					
		D					
	5	A					
		B					
		C					
		D					
	6	A					
		B					
		C					
		D					
	7	A					
		B					
		C					
		D					

Variables	Reactivos		4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	Recomendaciones
Áreas de Mejoramiento en un SA	1	A					
	2	A					
	3	A					

Parte II – Conclusión de la Revisión del Experto

Luego de haber leído y analizado cada una de las partes del Cuestionario sobre Comunicación, Motivación y Productividad de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes de un Senado Académico, de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico, considero que el mismo cumple con los criterios de relevancia, importancia e interés de acuerdo al tema y propósito de la investigación. Seleccione de una escala del 1 al 4, el número que a su juicio mejor describe su contestación. Escriba el valor asignado en el espacio provisto.

Escala:

- 4 Totalmente de acuerdo
- 3 De acuerdo
- 3 En desacuerdo
- 1 Muy en desacuerdo

Relevancia _____ Importancia _____ Interés _____

Muchas gracias por su colaboración y esperamos saludarles pronto y compartir los hallazgos de este estudio.

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL DEL CUESTIONARIO

Yo _____, certifico haber leído, analizado y dado recomendaciones sobre cada una de las partes del Cuestionario Comunicación, Motivación y Productividad de los Senadores Profesores, Senadores Gerenciales y Senadores Estudiantes de un Senado Académico, de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. Considero que es consistente con las recomendaciones sugeridas y que cumple con los criterios de relevancia, importancia e interés de acuerdo al tema y propósito de la investigación.

La escala utilizada para describir mi evaluación es la siguiente:

Escala:

- 4 Totalmente de acuerdo
- 3 De acuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Muy en desacuerdo

El valor que como representante del panel de expertos, otorgo al cuestionario evaluado es:

Criterios	Valor asignado
Relevancia	
Importancia	
Interés	

Firma del Experto: _____

Fecha: _____

Apéndice C

Consentimiento informado

Cuestionario Los Senados Académicos

**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN**

**Consentimiento Informado
(Para senadores de facultad, administración y estudiantes)**

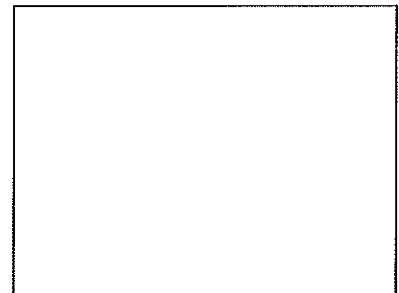
Estimados Senadores

La que suscribe, Carmen Lorenzo Vega, es doctoranda del Programa de Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán. Me encuentro en la fase de conducir el proyecto piloto y formal del estudio titulado ***La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico.***

Usted ha sido invitado a considerar participar en este estudio de investigación, dado que forma parte de un Senado Académico de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. Su participación como senador es voluntaria. Además, tiene el derecho de escoger no participar, o de suspender su participación en el estudio, en cualquier momento. El propósito de este estudio es conseguir que una cantidad significativa de senadores, representantes de facultad, administración y estudiantes, puedan describir la dinámica comunicativa, motivacional y de productividad que se genera en un Senado Académico.

No existen riesgos anticipados o beneficios directos asociados con su participación en este estudio. Tampoco existe una compensación financiera por su participación. Los resultados del estudio podrán ser de beneficio para conocer la dinámica comunicativa de un Senado Académico y cómo este proceso influye en la motivación y productividad de los senadores representados.

Queremos que se sienta en la confianza, de que la información que usted provea en el cuestionario *El senado académico*, será manejada de forma segura y confidencial. El investigador y personal del estudio mantendrá la información colectada de una forma segura, en la medida permitida por las leyes aplicables.



Una vez finalizada la investigación, los resultados estarán disponibles para su estudio en la Biblioteca Juan Cancio Ortiz de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán.

Certifico que en este documento se explican los procedimientos y condiciones para participar en esta investigación. En virtud de los elementos presentados, procederé a indicar mi decisión en cuanto a participar, marcando con una X en las opciones que se proveen. Validaré mi respuesta firmando el documento.

☐ Acepto participar en el estudio.

☐ No acepto participar en el estudio.

_____ Nombre del participante	_____ Firma del participante	_____ Fecha
_____ Nombre del investigador	_____ Firma del investigador	_____ Fecha

(Esta sección no puede recortarse ni desprenderse del documento.)
De tener alguna duda o pregunta en relación a esta investigación o sus derechos como participante puede comunicarse con:

IAUPR Institutional Review Board
PO Box 363255 San Juan PR 00936-3255
787-766-1912 ext. 2213

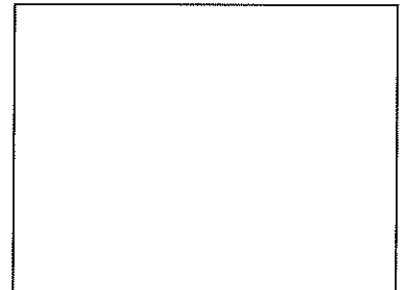
De surgir alguna otra duda o pregunta puede comunicarse con la investigadora:

Teléfono y correo electrónico del investigador:

(787)208-2557 clorenzo@uaa.edu

Correo electrónico del Director de Disertación:

(787)538-6107 dvtame@yahoo.com





RECINTO DE SAN GERMÁN
UNIVERSIDAD
INTERAMERICANA
DE PUERTO RICO

PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO: LOS SENADOS ACADEMICOS

La comunicación organizacional, motivación participativa y productividad legislativa de los Senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantes, en un Senado Académico, de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico.

Propósito:

Este cuestionario fue diseñado para recopilar datos e información sobre las variables del proyecto de investigación, las cuales son: comunicación organizacional, motivación participativa y productividad legislativa. Su fin es buscar cómo esta relación entre variables se genera en las Asambleas del Senado Académico (SA) de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. Consta de cinco partes: Parte I: Datos Generales, Parte II: Comunicación, Parte III: Motivación, Parte IV: Productividad y Parte V: Áreas de mejoramiento en el SA. Al finalizar cada parte, se provee espacio para que los senadores participantes proporcionen sugerencias y recomendaciones, si así estos desean hacerlo de manera voluntaria u opcional.

Parte I: Datos Generales

Instrucciones: Marque con una (X) a la respuesta que mejor lo identifica como miembro de un Senado Académico.

1. Indique su categoría en el Senado Académico
 - ☐ a. Senador Profesor
 - ☐ b. Senador Gerencial
 - ☐ c. Senador Estudiante
 - ☐ d. Senador no votante, con voz, pero sin voto
2. Años de servicio como Senador Académico
 - ☐ a. 1-4 años
 - ☐ b. 5-8 años
 - ☐ c. 9-12 años
 - ☐ d. 13-16 años
 - ☐ e. 17 años o más

Parte II: La comunicación organizacional en un Senado Académico

Instrucciones: El contenido de esta sección busca medir la comunicación de los senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantiles, al conducirse las deliberaciones sobre los diversos asuntos en las Asambleas. Cada enunciado contiene cuatro reactivos. Por favor, marque al lado de cada reactivo, el valor asignado, utilizando la escala: Siempre (5), Generalmente (4), Ocasionalmente (3), Nunca (2) y No observado (1)

ENUNCIADOS	REACTIVOS	Siempre 5	Generalmente 4	Ocasionalmente 3	Nunca 2	No observado 1
1. La comunicación entre los senadores de Administración, Facultad y Estudiantiles demuestra:	Respeto y cortesía					
	Precisión y coherencia					
	Conocimiento de normas y procedimientos					
	Fluidez					
2. La posición que asumen los Senadores sobre los asuntos que se presentan y debaten en la Asamblea muestra:	Escucha activa					
	Escucha analítica y reflexiva					
	Respuestas comprensivas					
	Valorización a las ideas de los demás					
3. Cuando se debaten asuntos, que presentan los comités permanentes, el estilo utilizado en la comunicación es:	Transaccional					
	Transformacional					
	Democrático					
	"Laissez faire" - «dejen hacer, dejen pasar»					
4. La comunicación entre los Senadores sobre los contenidos de las Resoluciones y las deliberaciones que se debaten muestra:	Diálogo y consenso					
	Validez o mérito de las ideas					
	Confiabilidad de datos e información					
	Resoluciones bien redactadas					
5. La comunicación en deliberaciones y la aprobación de resoluciones curriculares demuestra:	Competencia en conocimiento					
	Competencia en actitudes					
	Competencia en destrezas sociales					
	Compromiso de los Senadores					
6. La comunicación verbal de los senadores durante las deliberaciones y toma de decisiones muestra:	Estilo					
	Forma					
	Contenido					
	Claridad					
7. En la solución de problemas complejos de controversias, los senadores se caracterizan por:	Pensamiento crítico de inferir					
	Pensamiento estratégico					
	Pensamiento de interpretar					
	Pensamiento de evaluación de argumento					

Comentarios: Si usted tiene algún comentario relacionado con la comunicación, durante las Asambleas del Senado Académico, favor de incluirlo en el espacio indicado a continuación.

Parte III: La motivación participativa en un Senado Académico

Instrucciones: El contenido de esta sección busca medir la motivación de los senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantiles, al conducirse las deliberaciones sobre los diversos asuntos en las Asambleas. Cada enunciado contiene cuatro reactivos. Por favor, marque al lado de cada reactivo, el valor asignado, utilizando la escala: Siempre (5), Generalmente (4), Ocasionalmente (3), Nunca (2) y No observado (1)

ENUNCIADOS	REACTIVOS	Siempre	Generalmente	Ocasionalmente	Nunca	No observado
		5	4	3	2	1
1. Su motivación como Senador, respecto al puesto que usted ocupa en el Senado Académico, está fundamentada en :	Compromiso con mis representados					
	Reconocimiento					
	Retos y responsabilidades					
	Crecimiento y desarrollo personal					
2. Su motivación como Senador, al conducirse las deliberaciones y participar en la toma de decisiones, mayormente está basada en:	Política organizacional					
	Análisis de alternativas variadas					
	Búsqueda de soluciones creativas					
	Mejoramiento de la efectividad institucional					
3. Su motivación al realizar los trabajos de las Asambleas del Senado Académico es producto de:	Liderazgo ejercido					
	Estímulos recibidos					
	Calidad de trabajo en equipo					
	Autorrealización					
4. Su motivación como Senador, aporta a la productividad, al conducirse las deliberaciones, debido a que:	Se agilizan los procesos decisionales					
	Hay disminución de costos					
	Se construyen relaciones					
	Surgen ideas efectivas					
5. Su motivación, como Senador, al hacer deliberaciones curriculares responde a:	Cambios socioculturales					
	Actualización de los contenidos					
	Interés institucional					
	Formación capital humano competente					
6. Su motivación, como Senador, al participar en las deliberaciones para fortalecer la dimensión ética curricular se basa en la:	Formación integral					
	Formación en valores					
	Contribución social					
	Equidad					
7. Su motivación, como Senador, al hacer revisión de las ofertas académicas y el perfil de quienes se forman, está basado en:	Avances tecnológicos					
	Actualización de ofertas					
	Necesidades de la sociedad					
	Capacitación de talento humano					

Comentarios: Si usted tiene algún comentario relacionado con la motivación, durante las Asambleas del Senado Académico, favor de incluirlo en el espacio indicado a continuación.

Parte IV: La productividad legislativa en un Senado Académico

Instrucciones: El contenido de esta sección busca medir la productividad de los senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantiles, al conducirse las deliberaciones sobre los diversos asuntos en las Asambleas. Cada enunciado contiene cuatro reactivos. Por favor, marque al lado de cada reactivo, el valor asignado, utilizando la escala: Siempre (5), Generalmente (4), Ocasionalmente (3), Nunca (2) y No observado (1)

ENUNCIADOS	REACTIVOS	Siempre 5	Generalmente 4	Ocasionalmente 3	Nunca 2	No observado 1
1. La productividad de los senadores según su agenda de trabajo depende de:	Duración de la Asamblea					
	Prioridad de los asuntos a ser tratados					
	Agenda enviada con anticipación					
	Preparación previa					
2. La productividad de los Senadores al revisar Manuales de Facultad, Asuntos Estudiantiles y otros, busca:	Atemperar sus contenidos					
	Tener herramientas de comunicación efectiva					
	Mejorar la implantación del manual					
	Clarificar las normativas institucionales					
3. La productividad de los Senadores, respecto a su función, se evidencia por:	Asistencia a las asambleas					
	Cantidad de asuntos presentados					
	Servicios conseguidos para su área					
	Rendición de cuentas					
4. La productividad de los Senadores, al participar en los debates, muestra:	Monitoreo de turno de los Senadores					
	Equidad en la discusión					
	Ceñimiento en el tema de discusión					
	Disponibilidad para debatir					
5. La productividad de los Senadores, a través del derecho parlamentario, conlleva:	Escuchar la minoría					
	Participar de una votación ordenada					
	Deliberar considerando pros y contras					
	Acoger la decisión del Grupo					
6. La aprobación de propuestas, que amplían la oferta académica, mayormente se destaca en:	Programa sub-graduado (Asociado)					
	Programa sub-graduado (Bachillerato)					
	Programa Graduado (Maestría)					
	Programa Graduado (Doctorado)					
7. La aprobación de las propuestas de revisión curricular, están mayormente fundamentadas en:	Cambios en leyes y regulaciones					
	Señalamiento de agencia acreditadora					
	Revisión de objetivos y contenido					
	Disminución de matrícula					

Comentarios: Si usted tiene algún comentario relacionado con la productividad legislativa, durante las Asambleas del Senado Académico, favor de incluirlo en el espacio indicado a continuación.

Parte V: Áreas de mejoramiento en el Senado Académico

Instrucciones: El contenido de esta sección busca que usted califique la comunicación, motivación y productividad que se ejerce en el Senado Académico del cual forma parte. Luego de haber dado la calificación correspondiente, le pedimos por favor, que ofrezca sus recomendaciones para ayudar a mantener la efectividad y buen funcionamiento en un Senado Académico.

- 1 ¿Qué nota le daría a la dinámica comunicativa, en el Senado Académico?
- 2 ¿Qué nota le daría a la motivación que recibe en el Senado Académico?
- 3 ¿Qué nota le daría a la productividad legislativa ejercida en el Senado Académico?

A	B	C	D	F

Recomendaciones: (Ofrezca su recomendación para mejorar la calificación dada a cada una de las preguntas anteriores)

1. _____

2. _____

3. _____

¡Gracias por su participación!

Apéndice D

Carta de intención – Estudio Piloto

Carta de intención – Estudio Formal

Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán

Programa Graduado en Educación
Gerencia y Liderazgo Educativo

19 de marzo de 2018

Estimado(a) Dr. (a). _____:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo. Estoy en el Programa Doctoral en Educación, en el área de Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán. Me encuentro en la fase de implementar el proyecto de investigación, cuyo título es *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico*.

Acudo a usted, para solicitar permiso para conducir el *estudio piloto*, utilizando el cuestionario titulado *El Senado Académico*, el cual fue construido por la investigadora y validado por un panel de expertos, todos con experiencia laboral en un Senado Académico. La oportunidad que me brinde permitirá fomentar la investigación científica y establecer relaciones significativas entre las variables comunicación, motivación y productividad. El proyecto se llevará a cabo tan pronto el IRB otorgue el permiso, lo cual está en proceso.

Agradeciendo su apoyo, queda

Atentamente,

Profª. Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda UIA de PR – SG

Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán

Programa Graduado en Educación
Gerencia y Liderazgo Educativo

19 de marzo de 2018

Estimado(a) Dr(a). _____:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo. Estoy en el Programa Doctoral en Educación, en el área de Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán. Me encuentro en la fase de implementar el proyecto de investigación, cuyo título es *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes, de un Senado Académico en Puerto Rico*.

Acudo a usted, para solicitar permiso para conducir el *estudio formal*, utilizando el cuestionario titulado *El Senado Académico*, el cual fue construido por la investigadora y validado por un panel de expertos, todos con experiencia laboral en un Senado Académico. La oportunidad que me brinde permitirá fomentar la investigación científica y establecer relaciones significativas entre las variables comunicación, motivación y productividad. El proyecto se llevará a cabo tan pronto el IRB otorgue el permiso, lo cual está en proceso.

Agradeciendo su apoyo, queda

Atentamente,

Profa. Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda UIA de PR – SG

Apéndice E

Carta dirigida a las lectoras de la disertación



23 de octubre de 2019

Dra. Norma Valle
Rincón, Puerto Rico

Estimada doctora Valle:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo Vega. Me encuentro en la fase final del proyecto de investigación titulado *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*.

Deseo invitarla para que forme parte del Comité de Disertación, en calidad de lectora. Los capítulos I – V de la Disertación, están completados. Procede la lectura y revisión de este documento, con el fin de determinar si el mismo cumple con las exigencias que requiere la Escuela de Estudios Graduados para autorizar la Defensa Oral.

Una vez usted haya recibido el documento, por parte de la doctoranda, se proveen dos semanas para leer y evaluar dicho escrito. Agradezco profundamente su ayuda y colaboración en este proceso.

Cordialmente,

Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda Inter-SG



23 de octubre de 2019

Dra. Aida Pérez
Aguada, Puerto Rico

Estimada doctora Pérez:

Soy la doctoranda Carmen Lorenzo Vega. Me encuentro en la fase final del proyecto de investigación titulado *La comunicación, motivación y productividad de los representantes de facultad, administración y estudiantes de un Senado Académico en Puerto Rico*.

Deseo invitarla para que forme parte del Comité de Disertación, en calidad de lectora. Los capítulos I – V de la Disertación, están completados. Procede la lectura y revisión de este documento, con el fin de determinar si el mismo cumple con las exigencias que requiere la Escuela de Estudios Graduados para autorizar la Defensa Oral.

Una vez usted haya recibido el documento, por parte de la doctoranda, se proveen dos semanas para leer y evaluar dicho escrito. Agradezco profundamente su ayuda y colaboración en este proceso.

Cordialmente,

Carmen Lorenzo Vega
Doctoranda Inter-SG

Apéndice F

Autorización del *Institutional Review Board (IRB)* para conducir el estudio piloto

Autorización del *Institutional Review Board (IRB)* para conducir el estudio formal



DATE: February 19, 2019

TO: Carmen Lorenzo

FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1209808-1] Comunicación, motivación y productividad de los Senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantiles, en un Senado Académico, de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico.

REFERENCE #: SG PHD ED

SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED WITH CONDITIONS (PILOT STUDY)

APPROVAL DATE: February 19, 2019

EXPIRATION DATE: February 19, 2020

REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 7

This letter is to inform you that the IAUPR Institutional Review Board has **APPROVED** your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. **Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.**
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure.*
3. All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.*



5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol.*
6. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of February 19, 2020.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.*

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2213, 2241 or irb@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisión o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.



DATE: May 7, 2019

TO: Carmen Lorenzo
FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1209808-1] Comunicación, motivación y productividad de los Senadores representantes de Facultad, Administración y Estudiantiles, en un Senado Académico, de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico.

REFERENCE #: SG PHD ED
SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED FORMAL PHASE
APPROVAL DATE: May 7, 2019
EXPIRATION DATE: May 7, 2020
REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 7

This letter is to Inform you that the IAUPR Institutional Review Board has **APPROVED** your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. **Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.**
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure.⁶
3. All **UNANTICIPATED PROBLEMS** involving risks to subjects or **SERIOUS** and **UNEXPECTED** adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All **NON-COMPLIANCE** issues or **COMPLAINTS** regarding this project must be reported promptly to this office.⁶

5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol.*
6. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of May 7, 2020.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.*

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2213, 2241 or jri@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisión o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.