

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE COMUNICACIÓN



**Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso
organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada
University College, Túcume**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

AUTOR

José Luis Espinoza Rodriguez

ASESOR

Milton Francisco Calopiña Avalo

<https://orcid.org/0000-0002-1192-3404>

Chiclayo, 2025

Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada University College, Túcume

PRESENTADA POR

José Luis Espinoza Rodriguez

A la Facultad de Humanidades de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

APROBADA POR

Cecilia Lourdes Vidaurre Nieto
PRESIDENTE

Karl Friederick Torres Mírez
SECRETARIO

Milton Francisco Calopiña Avalo
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por ser la guía de mi vida, iluminar siempre mi camino con su infinita sabiduría y amor. A mis papás, por su incansable amor, constante apoyo y por enseñarme que los objetivos se logran a base de dedicación y esfuerzo. Les agradezco por estar junto a mí en cada momento de esta aventura universitaria, dándome la confianza y el ánimo para alcanzar mis metas. Y a mis abuelos, quienes, dondequiera que estén, siento que me cuidan.

Agradecimientos

A mi asesor, Milton Francisco Calopiña Avalo, por su orientación y valiosos consejos en este proceso, los cuales fueron fundamentales para la realización de este trabajo académico. A la doctora Cecilia Lourdes Vidaurre Nieto y al profesor Karl Friederick Torres Mirez, quienes con su conocimiento y disposición me brindaron el apoyo necesario para llevar esta investigación a buen término. A los buenos amigos que hice a lo largo de la carrera, por sus palabras de ánimo, su compañía y por estar presentes para recordarme que cada esfuerzo valía la pena.

Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada University College, Túcume

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

14%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	hdl.handle.net Internet Source	5%
2	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	4%
3	tesis.usat.edu.pe Internet Source	2%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Student Paper	1%
6	repositorio.uta.edu.ec Internet Source	1%
7	Submitted to New Mexico State University Student Paper	<1%
8	www.atlantis-press.com Internet Source	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	9
Teoría de la Comunicación interna	10
Teoría del Compromiso organizacional	10
Bases conceptuales.....	11
Tipos de comunicación interna	11
Materiales y métodos	14
Resultados	19
Discusión	23
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias.....	32
Anexos	37

Resumen

El presente trabajo de investigación propuso una estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada University College. Los objetivos planteados fueron: Evaluar la comunicación entre los colaboradores, analizar los canales de comunicación y determinar la estructura de la estrategia de Comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional. La metodología que se utilizó es de enfoque cualitativo, basada en el paradigma naturalista con un enfoque fenomenológico. Se buscó entender la situación de la institución a través de entrevistas a los docentes y al director de la institución, revelando que la comunicación es limitada y unidireccional entre los docentes y la administración de la institución, siendo WhatsApp el medio más utilizado para comunicarse. Además, se concluyó que los gestos esporádicos de reconocimiento no satisfacen completamente la urgencia de que los docentes perciban que son valorados, quienes han notado un deterioro en su compromiso desde su ingreso a la institución. Por su parte, los expertos destacaron la importancia y los beneficios de implementar una estructura efectiva de comunicación interna para superar los desafíos comunicativos de manera clara y amena.

Palabras clave: Comunicación interna, compromiso organizacional, público interno

Abstract

This research work proposed an internal communication strategy to strengthen the organizational commitment of teachers in the private educational institution University College. The objectives were: to evaluate the communication among collaborators, to analyze the communication channels and to determine the structure of the internal communication strategy to strengthen organizational commitment. The methodology used was qualitative, based on the naturalistic paradigm with a phenomenological approach. We sought to understand the situation of the institution through interviews with teachers and the director of the institution, revealing that communication is limited and unidirectional between teachers and the administration of the institution, with WhatsApp being the most used means of communication. In addition, it was concluded that sporadic gestures of recognition do not fully satisfy the urgency for teachers to perceive that they are valued, who have noticed a deterioration in their commitment since joining the institution. For their part, the experts highlighted the importance and benefits of implementing an effective internal communication structure to overcome communication challenges in a clear and pleasant manner.

Keywords: Internal communication, organizational commitment, internal audience.

Introducción

La comunicación dentro de una organización desempeña un papel crucial, ya que permite mantener la cohesión de una entidad y promover su crecimiento de manera constante. Según Martín et al. (2020), una estrategia competitiva exitosa garantiza el éxito de la organización al basarse en una comunicación sólida como pilar fundamental.

En ese sentido, la interacción constante entre los colaboradores y la organización facilita la cohesión y la gestión del equipo de trabajo. Según Pineda (2020), la comunicación interna promueve la adaptación, integración y entendimiento de los colaboradores. Por lo que, las acciones deben centrarse en fomentar la participación y la comprensión compartida para alcanzar los objetivos propuestos.

Debido a esto, resulta fundamental que una organización centre su atención en fomentar el compromiso de sus colaboradores, ya que esto contribuye directamente a su eficacia. Según Meyer y Allen (como se citó en Estrada y Mamani, 2020), el compromiso organizacional implica que los empleados estén aptos para realizar un empeño extra, desarrollen un sentido de pertenencia y se motiven para contribuir al éxito de la organización.

En este contexto, una buena comunicación influye en la responsabilidad de los colaboradores y, en consecuencia, en los logros y la competitividad de la institución. Según Coronado et al. (2020), es fundamental que tanto los empleados como la organización prioricen el compromiso organizacional para crear una conexión que fomente comportamientos positivos.

A nivel internacional, el Centro Universitario de Líderes en Durango, México, es un ejemplo destacado de cómo fortalecer la dedicación del personal docente, ya que la gestión de la comunicación generó un liderazgo que promovió los principios y la misión de la organización. De este modo, un docente con liderazgo transformador y el apoyo de su superior puede impulsar las actividades y, al mismo tiempo, generar un compromiso con su centro laboral (Carreón y Tortolero, 2022).

A nivel nacional, la comunicación interna también juega un rol clave en las instituciones educativas. En una institución ubicada en Piura, se observó una deficiente comunicación entre los docentes debido al escaso interés de la administración en gestionarla adecuadamente, lo que afecta significativamente su nivel de compromiso. En este sentido, Estrada y Gallegos (2021) señalan que las instituciones que no proporcionan un entorno adecuado para los docentes fomentan una baja dedicación a sus labores, lo que, a su vez, resulta en una disminución de la productividad.

A nivel local, específicamente en Túcume, la Institución Educativa Privada University College es un colegio con 16 años de trayectoria que ha comenzado a ganar reconocimiento en el distrito. Hace tres años, la institución pasó por un cambio administrativo y docente después de ser transferida a un nuevo dueño.

Sin embargo, esta renovación ha presentado dificultades, ya que la incorporación de profesores con mejor preparación académica no ha garantizado completamente el éxito de la

institución. Algunos docentes han mostrado una disminución en su compromiso con las actividades establecidas en los últimos tres años, evidenciándose en la impuntualidad en sus labores, la falta de participación en celebraciones conmemorativas y en las proyecciones sociales organizadas por el colegio. Además, se ha observado deficiencia en la comunicación entre algunos colegas y la coordinación de la institución al programar dichas actividades.

Por esto, la presente investigación formula pregunta que se muestra a continuación:

¿Cuál es la propuesta de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada University College, Túcume?

Esta investigación es importante para la escuela de Comunicación porque los estudiantes conocerán la relevancia de una comunicación interna efectiva en la gestión de una institución, y su impacto en el compromiso de los empleados en su centro laboral.

Por otro lado, presenta relevancia social debido a que una comunicación interna efectiva facilitará la gestión apropiada de las relaciones entre los educadores y la administración del centro educativo.

Además, este trabajo de investigación tiene relevancia práctica porque los resultados aportarán a los estudiantes de Comunicación nuevos conocimientos y planteamientos en la creación de estrategias para reforzar la comunicación interna de una institución. Así como la mejora del compromiso de los trabajadores.

A su vez, esta investigación posee valor teórico, porque se emplearon conocimientos científicos sobre la comunicación interna y el compromiso organizacional, además, les da validez a investigaciones anteriores. También, empleó instrumentos que fueron validados por especialistas en el tema.

El objetivo general de la investigación es: Proponer una estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada "University College", Túcume.

Los objetivos específicos de la investigación son: Evaluar la comunicación entre los colaboradores con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional, analizar los canales de comunicación con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional y determinar la estructura de la estrategia de Comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional.

Revisión de literatura

Antecedentes

Heredia y Sullca (2022) realizaron un estudio que examinó la relación entre el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso organizacional en universidades públicas. Este estudio, de enfoque cuantitativo y basado en un método hipotético-deductivo, incluyó a 1236 educadores de universidades públicas peruanas a los cuales se les realizó una encuesta virtual. Los resultados señalaron que mejorar las variables estudiadas a través de reuniones y

capacitaciones continuas, permite optimizar las instituciones educativas. Además, para aumentar el compromiso organizacional, se implementó un programa de intercambio internacional de docentes, lo que contribuiría a una mayor eficiencia del cuerpo académico.

Jiménez et al. (2021) realizaron una investigación que identificó la influencia de la comunicación interna en la identidad institucional de los profesores de la Universidad Politécnica Salesiana, utilizando una metodología mixta. La muestra incluyó a 515 docentes ubicados en las distintas sedes de la institución a los que se les realizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas. Además, se analizaron los mensajes enviados por la dirección. El estudio llegó a la conclusión de que los educadores adoptan de manera proactiva la filosofía y la cultura de la organización, lo cual permite deducir que adoptan de manera proactiva la identidad impulsada por los correctos mensajes que les brindan. No obstante, también se identificaron algunos problemas de comunicación.

Estrada y Gallegos (2021) realizaron una investigación que buscó establecer la relación entre la satisfacción y el compromiso organizacional en maestros que trabajan en la selva del Perú, empleando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional no experimental. El trabajo incluyó 185 profesores a los cuales se les administró un cuestionario. Los resultados revelaron una relación moderada entre las variables. En resumen, las instituciones que ofrecen buenas condiciones laborales y salariales logran que sus empleados se identifiquen más con la organización, en cambio, las que no lo consiguen generan desinterés y un elevado cambio de trabajo.

Teoría de la Comunicación interna

La interacción efectiva y el adecuado flujo de información entre los colaboradores son pilares fundamentales para una comunicación interna sólida. Por lo tanto, el éxito de la organización depende del reconocimiento y la integración de sus colaboradores, lo que implica que la empresa comprende la importancia del trabajo en conjunto. Según Zarzosa y Barzola (2019), mejorar la fluidez de la comunicación, ya sea horizontal, transversal, ascendente o descendente, contribuye a derribar barreras, favoreciendo el logro de objetivos organizacionales.

Teoría del Compromiso organizacional

La intensidad del compromiso de un empleado impacta significativamente en los objetivos de la organización, influyendo en su crecimiento o estancamiento en el mercado. Según Meyer y Allen (como se citó en Ávila y Pascual, 2020), es fundamental evaluar tres dimensiones clave: el afecto emocional hacia la organización, la percepción de obligación de seguir formando parte de ella y la necesidad de permanecer debido a la falta de alternativas.

Bases conceptuales

Comunicación interna

Según Aced et al. (2021), es un elemento estratégico para que los integrantes de la entidad compartan una perspectiva común. En este sentido, su implementación facilita una relación óptima entre los directivos y el público interno. Como señalaron Castro y Díaz (2021), desempeña un papel clave en la configuración de la estructura organizacional. Asimismo, Kovaité et al. (2020) añaden que promueve la retroalimentación de ideas y pensamientos, al mismo tiempo que proporciona información sobre los planes organizacionales.

Tipos de comunicación interna

Comunicación horizontal

Es la rotación de datos por parte de profesionales o grupos de un mismo nivel jerárquico. Según Aced et al. (2021), este tipo de comunicación acelera los procedimientos y las decisiones, dado que, al ocurrir entre diferentes áreas y unidades, favorece el establecimiento de lazos y permite que la información circule. En este sentido, no se trata de saturar al colaborador con instrucciones, sino de fomentar un pensamiento adecuado mediante una interacción dialógica (Sului, 2021).

Comunicación ascendente

Los mensajes que surgen desde los más bajo de la entidad y ascienden a través de las jerarquías, dirigiéndose hacia los mandos superiores, son parte de la comunicación ascendente. Para Aced et al. (2021) resulta muy útil, ya que permite captar las opiniones e inquietudes de los colaboradores, detectar angustias y desempeñar el papel de una herramienta para evaluar la comprensión de los mensajes emitidos por la dirección. Además, los autores resaltan que, fomenta el compromiso de los empleados al sentirse escuchados por sus superiores, lo que fortalece su participación. (Aced et al., 2021)

Comunicación descendente

Se trata de una forma de comunicación formal y convencional que fluye del empleador hacia el empleado. Según Aced et al. (2021) esta comunicación se origina en la cima de la organización, donde se encuentra la alta dirección, y desciende en cascada a través de la estructura jerárquica. De este modo, se transmiten procedimientos, planes e instrucciones de trabajo.

Compromiso Organizacional

Según Meyer y Allen (como se citó en Estrada y Gallegos, 2021), está vinculado con la relación que los trabajadores sienten hacia su trabajo. Este compromiso incluye una sensación de responsabilidad ética que los impulsa a permanecer por lealtad, así como la evaluación de los costos y beneficios asociados. En este contexto, permite medir el grado de lealtad del

empleado hacia la empresa, su identificación con ella y su disposición para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar los resultados esperados. (Pedraza, 2020)

Compromiso afectivo

Es la conexión emotiva que un empleado crea con la entidad en base a su relación con ella. Según Lorenz et al. (2022) este vínculo actúa como una fuerza interna que genera una identificación del individuo con la empresa, influyendo directamente en su nivel de participación e involucramiento emocional. En ese sentido, Meyer y Allen (como se citó en Atencio et al., 2020) señalan que una mejor experiencia de trabajo fomenta tanto la sensación de comodidad como el desarrollo de habilidades personales.

Compromiso normativo

Es el deber que sienten los trabajadores de cumplir con las reglas y políticas de la organización en la que trabajan. Según Firdias (2020), está vinculado al sentido de obligación que impulsa al empleado a continuar en la empresa, generalmente como resultado de presiones externas o expectativas ajenas.

Compromiso de continuidad

Está relacionado con la visión de los empleados sobre dejar la institución les resultaría costoso. En ese sentido, los colaboradores sienten la obligación de quedarse en la empresa debido a la considerable inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, así como por la baja opción de conseguir empleo con beneficios y condiciones parecidas. (Ali Junaid et al., 2021)

Medios de comunicación interna

La tecnología ha transformado rápidamente las reglas de la comunicación, tal como señala Kovaité et al. (2020) los sitios web y plataformas han ampliado y mejorado los medios utilizados en la comunicación interna, ya que se han convertido en nuevas vías a través de las cuales el mensaje se dispersa.

Los medios de comunicación interna, tanto el formal como el informal son de vital importancia para la organización. Popa (2020) considera que, la comunicación formal utiliza los medios verificados de la institución, mientras que la informal se desarrolla a través de canales empleados por los colaboradores, sobre los cuales la organización no tiene control. De hecho, el autor resalta que la comunicación informal se intensifica cuando la comunicación oficial es pobre e ineficiente. (Popa, 2020) Por esa razón, Kovaité et al. (2020) señala que, es fundamental tener en cuenta el objetivo en cada situación al utilizar los canales.

Plan de Comunicación Interna

Según Aced et al. (2021) el plan actúa como una guía estratégica para gestionar eficazmente la comunicación dentro de una organización. Este debería ser adaptable para ajustarse a las situaciones que puedan ocurrir, pues su estructura depende de particularidades de la entidad.

Estrategia de Comunicación Interna

Aunque con ciertas diferencias, todos los planes de este tipo comparten una serie de elementos fundamentales. En el manual de comunicación interna realizado por Aced et al. (2021) los objetivos del plan, el mapeo del público, estrategias, acciones, medios (en línea y tradicionales), y el mensaje clave son componentes esenciales para una efectiva gestión comunicativa. En ese sentido, Mendoza (2020) señala que es esencial reforzar la dedicación de los colaboradores, ya que una comunicación eficaz requiere una gestión que los mantenga informados sobre la organización.

Análisis del entorno

Familiarizarse con la interna de la institución, según Solera (2021) es entender el estado, las condiciones y la interacción de los activos para entender el presente y establecer un objetivo realista y alcanzable. Asimismo, Pérez y Varnagy (2021) recalcan que se debe examinar el contexto de una empresa, ya que representa el primer paso en la planificación, permitiendo así desarrollar eventuales ambientes.

Los objetivos

Para Coronel (2023) son el eje que guía una estructura, definiendo el camino a seguir, el logro a alcanzar y los resultados a obtener. En ese sentido, el autor destaca la importancia de una formulación adecuada ya que facilita la demostración de su éxito al concluir. (Coronel, 2023)

El público

Según Britos y Ockier (2021), son las partes interesadas a las que una empresa debe dirigirse para transmitir mensajes o entablar una conversación. Añade Santa Cruz (2020), que es importante mantener informado al público de una institución, ya que esto permitirá que los trabajadores conozcan todo lo que está sucediendo.

El mensaje

Para Zapata (2020) es esencial reflexionar sobre el mensaje y las nociones que se desean transmitir, adaptando el nivel técnico o formal según el receptor para asegurar que el contenido sea comprensible y significativo para el público. Además, el autor destaca que la configuración de los mensajes se basa en el análisis del contexto. (Zapata, 2020)

Las tácticas

Son un conjunto de acciones específicas y sistemáticas que detallan cómo implementar la estrategia de forma eficaz, adaptándose a las circunstancias inmediatas y asegurando su correcta implementación. (Arroyo, 2023)

Presupuesto

Representa la distribución de fondos necesarios para ejecutar las acciones y tácticas necesarias para promover la participación y el diálogo entre los colaboradores de la entidad. Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), es un recurso esencial de administración que define los límites de gastos y las fuentes de ingresos para asegurar el equilibrio fiscal, facilitando así el control y el cumplimiento de objetivos.

Cronograma

El cronograma establece los plazos y procesos necesarios para implementar las acciones y tácticas. Para Murmis (2021) es un modelo de programación que organiza tareas interrelacionadas con fechas, duraciones, hitos, responsables y recursos; previniendo distracciones, fomentando la supervisión y evaluación para asegurar una buena condición y el progreso constante.

Seguimiento

Es una actividad importante que busca examinar la respuesta de una estrategia y realizar mejoras según sea conveniente, pues como indica el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020), evalúa los métodos que determinan la recepción de nuestro proyecto y las necesidades de mejora, lo cual es esencial para verificar la eficacia de nuestras estrategias y hacer los ajustes necesarios.

Materiales y métodos

La presente investigación se llevó a cabo dentro del paradigma naturalista con una metodología cualitativa, con el propósito de tener una comprensión profunda y contextualizada asociada a la implementación de una estrategia de comunicación interna en una institución educativa. Esto permitió plantear una propuesta acorde a las necesidades locales. Según Barraza (2023), se enfoca en la creación de significados y en la interacción entre ellos, proporcionando descripciones detalladas de situaciones y comportamientos observables. Al implementar esta metodología, se obtuvo información precisa y enriquecedora.

Este trabajo siguió un enfoque fenomenológico, en el cual se realizó un análisis profundo mediante entrevistas a los colaboradores de la institución y a los expertos en el tema, para determinar el armado y contenido de la estrategia, considerando los objetivos establecidos inicialmente. De acuerdo con Quispe (2022), la experiencia humana tiene una gran relevancia subjetiva, dado que sus acciones están impregnadas de significados y sentidos que pueden ser interpretados.

El estudio se llevó a cabo en University College, situado en Túcume y dirigido por Jesús Abel Olivos Benites, quien asumió la gestión en el año 2021. Desde entonces, la administración ha enfocado sus esfuerzos en mejorar la infraestructura y reforzar el equipo docente. Sin embargo, a pesar de incorporar profesores mejor calificados, surgieron problemas que afectaron el compromiso de algunos docentes, evidenciado en su impuntualidad y falta de participación en actividades. Además, se detectaron deficiencias en la comunicación de los profesores y la

coordinación, lo cual ha complicado la organización de actividades. Aunque la institución ha ganado reconocimiento en el distrito tras 16 años de trayectoria, enfrenta el desafío de mejorar el compromiso del personal y su comunicación.

En cuanto a los participantes de esta investigación, se tomó en cuenta a tres especialistas en comunicación interna, ellos comentaron elementos importantes para consolidar una estrategia comunicativa con respecto a la elección de los docentes, se realizó mediante un muestreo por conveniencia. Para Condori (2020) se buscan sujetos con predisposición, de quienes se espera que obtengan la mayor cantidad de datos posible para llevar a cabo el trabajo. De la misma forma, se ha tenido en cuenta el criterio de saturación. Según Ortega (2020) hace referencia al momento en el cual la recopilación de información adicional no produce datos o conocimientos significativos sobre los temas de estudio, es decir, se vuelven redundantes.

Los criterios de inclusión para los especialistas entrevistados fueron: contar con grado de Magíster o Doctor, no obstante, se puede equilibrar si el experto cuenta con la suficiente experiencia comprobada, tener como base 8 años de experiencia y poseer conocimientos en estrategias de comunicación interna. Por otro lado, fueron 6 los colaboradores entrevistados: el promotor del centro de estudios, un docente de inicial, dos docentes de primaria y dos docentes de secundaria, quienes cuentan con un promedio de 3 años de experiencia trabajando dentro del centro educativo.

Los criterios de exclusión para los especialistas entrevistados fueron: personas que no cuentan con formación profesional universitaria y aquellos que no cuenten con las plataformas digitales como Zoom o Google Meet. Por otro lado, los docentes entrevistados tuvieron que poseer el mismo periodo de tiempo que la actual administración del colegio.

Tabla 1

Tabla de los especialistas entrevistados

Especialistas	Especialidad	Experiencia
Jaime Alfaro Da Giau	Magister en Marketing y Comunicaciones por la Universidad ESAN	Cuenta con más de 15 años de experiencia dentro del Marketing y Comunicación Corporativa Interna. Actualmente es gerente de Marketing y Comunicaciones en la Corporación Securitas Perú.
Tania Aguilar Alcedo	Licenciada con un Post grado en Comunicación Corporativa en la Universidad de Lima	Más de 15 años de práctica relacionada a la Comunicación Corporativa empresarial. Actualmente es presidenta de la Asociación Peruana de Comunicación Interna.

Rodolfo Cotrina Barrantes	Licenciado en Comunicaciones, tiene una mención de periodismo por parte de la Universidad de Piura. Actualmente es candidato a maestría en Filosofía Antropológica en la UDEP.	Posee más de 15 años de trayectoria dentro de la Comunicación Corporativa asesorando a empresas multinacionales. Actualmente es Past presidente de la Asociación Peruana de Comunicación Interna APECI y miembro del consejo Iberoamericano de Comunicación Interna 2024.
---------------------------	--	---

En cuanto a la técnica utilizada, la investigación empleó entrevistas, lo que permitió recolectar datos mediante una conversación enriquecedora entre la persona entrevistada y el investigador. Según Zhang (2020), la finalidad de la entrevista dentro del contexto de la metodología cualitativa es comprender los sucesos desde la perspectiva del participante, enfocándose en su interpretación del mundo.

En esa misma línea, el instrumento utilizado de la técnica mencionada anteriormente fue la guía de entrevista semi - estructurada, que según Villarreal y Cid (2022), este tipo de entrevista se fundamenta sobre una ficha técnica o esquema guía de preguntas que facilita la exploración de diversas perspectivas, permitiendo profundizar en las experiencias personales de los entrevistados y brindando oportunidades para un diálogo más fluido y profundo.

Tabla 2

Tabla resumen de las técnicas, instrumentos y los sujetos a quienes se les aplicó

Especialistas	Especialidad	Experiencia
Entrevista/Guía de entrevista semi	OE1: Evaluar la comunicación entre los colaboradores con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional	Docentes y dirección de la institución educativa privada University College
	OE2: Analizar los canales de comunicación con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional	Docentes y dirección de la institución educativa privada University College
Entrevista/Guía de entrevista semi	OE3: Determinar la estructura de la estrategia de Comunicación Interna para fortalecer el compromiso organizacional	Tres especialistas de comunicación interna

Guía de entrevista OE1: Evaluar la comunicación entre los colaboradores con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional

Entrevista para los profesores y el director.

Categoría	Pre categoría	Preguntas
Comunicación Corporativa	Comunicación ascendente	1. ¿Cómo describirías la comunicación y el compromiso organizacional de los docentes hacia la dirección? 2. ¿Qué acciones o iniciativas consideras que podrían fortalecer la comunicación desde los docentes hacia la dirección?
	Comunicación descendente	3. ¿Cómo describirías la comunicación desde la dirección hacia los docentes? 4. ¿Qué aspectos mejorarías en relación a la comunicación desde la dirección hacia los docentes?
	Comunicación Horizontal	5. ¿Cómo describirías la comunicación y el compromiso entre los profesores? 6. ¿Cómo enfrentan los desafíos con respecto a la comunicación y al compromiso? 7. ¿Qué necesitarías para participar activamente en iniciativas de colaboración entre docentes, como equipos de trabajo o proyectos conjuntos?
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	8. ¿Qué acciones de la dirección te hacen sentir más comprometido con la institución?
	Compromiso normativo	9. ¿En qué medida te sientes comprometido con los principios y la misión de la organización? 10. ¿En qué medida te sientes comprometido con las políticas y reglamentos internos de la institución?
	Compromiso de continuidad	11. ¿Qué tipo de apoyo te gustaría recibir por parte de la institución para reforzar tu desarrollo como profesional y tu compromiso con la institución?

OE2: Analizar los canales de comunicación con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional

Entrevista dirigida a profesores y al director.

Categoría	Pre categoría	Preguntas
Comunicación Corporativa	Comunicación ascendente	1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea como docente para compartir tus ideas, preocupaciones o sugerencias? 2. ¿Cómo valora la claridad y la precisión de los datos que obtiene mediante los diferentes canales?
	Comunicación descendente	3. ¿Cuáles son los principales canales utilizados como dirección para comunicar información importante a los profesores del colegio?
	Comunicación Horizontal	4. ¿Qué canales de comunicación fomentan la interacción entre colegas con el fin de lograr compartir información y experiencias de trabajo?
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	5. ¿A través de qué medios se informan los logros, reconocimientos y eventos importantes para fortalecer el compromiso?
	Compromiso normativo	6. ¿Qué opinas sobre la eficiencia de los medios actuales y qué obstáculos crees que podrían afectar tu compromiso con la institución? 7. ¿Qué recomendaciones o sugerencias tendrías para mejorar la efectividad de los canales de comunicación?
	Compromiso de continuidad	8. ¿A través de qué medios te gustaría recibir contenido que refuerce tu desarrollo profesional y tu compromiso con la institución?

OE3: Determinar la estructura de la estrategia de Comunicación Interna para fortalecer el compromiso organizacional.

Entrevista dirigida a los especialistas.

Preguntas	
Entrevista a especialistas	1. ¿Cómo identificar y abordar los desafíos de comunicación dentro de una organización? 2. ¿Cuáles son los elementos clave para una sólida estrategia de comunicación interna? 3. ¿Cuáles son las estrategias y recursos más efectivos para mantener a los colaboradores comprometidos? 4. ¿Qué acciones se podrían incorporar para mejorar el feedback con los empleados respecto a la comunicación? 5. ¿Qué acciones pueden garantizar la consistencia del mensaje en toda la institución? 6. ¿Cómo maneja los desafíos potenciales, como la resistencia al cambio al poner en marcha la estrategia?

Tras aplicar los instrumentos a los colaboradores y especialistas en el tema, los datos obtenidos se recopilaron y analizaron, destacando las similitudes y diferencias para identificar las ideas clave. Como resultado, la exploración de la información obtenida facilitó la formulación de la propuesta de esta investigación.

En este trabajo, se priorizaron los valores éticos fundamentales, asegurando el respeto hacia los colaboradores de la institución educativa. Se garantizó su autonomía para tomar decisiones, valorando sus opiniones y preservando la integridad de sus respuestas. Además, se aplicó el principio de justicia, garantizando la participación equitativa de los docentes, el promotor y los especialistas. Para mantener la integridad y autenticidad de la investigación, se citó y atribuyó correctamente la autoría de los contenidos, reconociendo las contribuciones de los autores sin alterar el propósito del trabajo.

Resultados

OBJ1: Evaluar la comunicación entre los colaboradores para fortalecer el compromiso organizacional.

Una vez aplicado el instrumento a los trabajadores del centro educativo, se obtuvo que la comunicación interna enfrenta varios desafíos debido a que presenta limitaciones, como la unidireccionalidad, centrada en proporcionar información y sin fomentar espacios adecuados

para expresar ideas o sugerencias entre el promotor y los docentes. Por su parte, el trato entre docentes es cordial y respetuoso, no obstante, son pocos los que participan activamente en actividades colaborativas, lo que afecta la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la institución.

También se obtuvo que el compromiso de algunos docentes se ha reducido, esto debido a deficiencias en el manejo interno de la comunicación, ya que a pesar de los gestos de reconocimiento como felicitaciones y celebraciones, los docentes sienten que podrían ser más valorados ya que impulsados por su vocación han demostrado un fuerte compromiso con las políticas de la institución, Asimismo, el promotor respaldó esta visión, destacando que los docentes no solo se preocupan por la educación de los estudiantes, sino que también están atentos a los intereses del centro educativo.

Además, los docentes hicieron varias recomendaciones a la dirección, entre las que destacaron la necesidad de organizar actividades colaborativas para reforzar el compromiso y mejorar el desempeño del equipo. Además, manifestaron su deseo de tener mayor libertad en su labor pedagógica. Señalaron también la ausencia de una estrategia integral que los involucre y les haga sentir valorados, lo cual ha generado la necesidad de implementar acciones concretas y planificadas.

Figura 1

Resumen de las respuestas de los colaboradores sobre la comunicación y el compromiso



OBJ2: Analizar los canales de comunicación para fortalecer el compromiso organizacional.

Luego de aplicar el instrumento a los colaboradores, se identificó que el canal de comunicación más utilizado es WhatsApp, a través del cual se comparte información sobre acuerdos de trabajo y actividades institucionales. Le siguen las reuniones, tanto presenciales

como virtuales, estas últimas realizadas mediante plataformas como Google Meet o Zoom. En menor medida, se emplea la página de Facebook, utilizada principalmente para difundir las actividades que la institución realiza con docentes y alumnos.

También se obtuvo que los docentes tienen la necesidad de recibir información de manera oportuna y precisa. Además, destacaron la importancia de que las reuniones sean más interactivas y, en el caso de las virtuales, que se programen en horarios accesibles. Asimismo, señalaron la falta de un canal exclusivo para la comunicación entre ellos.

Tanto los docentes como el promotor coincidieron en que los medios virtuales, aunque útiles, no son completamente efectivos, especialmente si la información no se entrega a tiempo. El promotor sugirió que los docentes deberían interactuar más con los canales de la institución, mientras que los docentes manifestaron su interés en participar en charlas o ponencias de manera presencial o virtual, ya que consideran que estas actividades contribuirían a su desarrollo profesional y fortalecerán su compromiso con la institución.

Figura 2

Resumen de las respuestas de los colaboradores sobre los canales de comunicación del centro educativo



OBJ3: Determinar la estructura de la estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional.

Tras aplicar el instrumento a los expertos en comunicación interna, se obtuvo que es fundamental comenzar con una encuesta o estudio que recoja las opiniones de todos los colaboradores, lo que permitiría conseguir una perspectiva más amplia de la situación. Además,

destacaron la importancia de dialogar con la dirección para comprender su perspectiva y subrayar la relevancia de la comunicación al interior de una institución. Este enfoque favorece la unión de elementos clave para la estrategia, como el propósito, los objetivos, el público, los medios, las herramientas, el cronograma, los recursos y los responsables.

Señalaron que, aunque las plataformas tecnológicas son útiles, las personas suelen abandonar una organización debido a la relación con sus jefes, no por las herramientas de comunicación. Por ello, manifestaron que los líderes deben estar comprometidos, actuar como portavoces y mostrarse dispuestos a escuchar a sus colaboradores, ya que esto es importante para promover un entorno laboral favorable.

De esta manera, la sensación de identidad organizacional se fortalece a través del reconocimiento y la retroalimentación, ya que estas acciones motivan a los empleados. Para que las personas se sumen a un cambio, es esencial hacerlas sentir parte del proceso, actuando con empatía. Además, aunque algunos empleados puedan adaptarse al cambio, otros podrían resistirse; por lo tanto, es crucial mantener una comunicación constante con ellos y si la cultura institucional no se ajusta a sus valores, es probable que busquen un entorno más adecuado.

Figura 3

Resumen de las respuestas de los especialistas en comunicación interna

ELEMENTOS Y CONSIDERACIONES PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los expertos coincidieron que se debe empezar con una encuesta o un estudio para conocer las opiniones de todos los colaboradores de la institución.

1. El propósito
2. La comprensión de los objetivos
3. El conocimiento del público
4. Los medios de comunicación
5. Las herramientas adecuadas
6. El cronograma de implementación
7. Los recursos
8. Los responsables son fundamentales para el lineamiento de acciones.

- 1 Es crucial ser creativo y flexible al comunicar información a la audiencia.
- 2 Las personas no renuncian a una organización, si no a los malos jefes.
- 3 Fortalecer el sentido de pertenencia a través de retroalimentación y reconocimientos.
- 4 Es esencial hacer sentir al trabajador parte del proceso de transformación, trabajando con empatía.
- 5 Quienes no busquen adaptarse, optarán por buscar un trabajo acorde a sus valores.



Discusión

En cuanto al primer objetivo específico, se identificaron limitaciones de comunicación. Esta situación no solo reduce la interacción entre el promotor y los docentes, sino que también dificulta la creación de espacios donde estos puedan expresarse. Como consecuencia, se observa una disminución en el compromiso de algunos docentes quienes perciben que el reconocimiento recibido no es suficiente. Estos hallazgos coinciden con los estudios de Heredia y Sullca (2022), quienes resaltan que mejorar la comunicación, fomentar la colaboración en grupo y fortalecer el compromiso organizacional mediante actividades colaborativas contribuye a una mayor eficiencia del equipo académico. Esta perspectiva es apoyada también por Zarzosa y Barzola (2019), quienes destacan que la interacción efectiva y un flujo adecuado de información entre los colaboradores son esenciales para una comunicación interna sólida y, por ende, para cumplir con los objetivos organizacionales.

En relación con el segundo objetivo específico, se identificó que el centro educativo recurre ampliamente a medios digitales para comunicarse, siendo WhatsApp el más utilizado. No obstante, su efectividad se ve reducida cuando la información no se comunica de manera puntual y pertinente, lo que puede dar lugar a malentendidos. Las reuniones virtuales y la página de Facebook también se emplean como canales de comunicación, mientras que las reuniones presenciales, aunque menos frecuentes, complementan estos medios. Estos resultados son consistentes con el trabajo de Jiménez et al. (2021), los cuales señalan que los docentes, al recibir una comunicación adecuada, encuentran mayor afinidad con la organización, lo que facilita su identificación con la misma. Además, coincide con lo expresado por Popa (2020), quien menciona que los medios son esenciales para la organización, por lo que elegir los canales adecuados según el objetivo es fundamental.

Respecto al tercer objetivo específico, los expertos resaltan la relevancia de comenzar con un diálogo preliminar para comprender las perspectivas sobre la comunicación dentro de la institución. Este diálogo permitió identificar los elementos clave para estructurar una estrategia efectiva. Sin embargo, es fundamental reconocer que los problemas de comunicación no se solucionan únicamente implementando estos componentes, dado que el éxito de la estrategia está estrechamente vinculado a la calidad de las relaciones entre colaboradores y líderes. En línea con la investigación de Estrada y Gallegos (2021), se subraya que una gestión eficiente de la comunicación, junto con la optimización de las condiciones de trabajo puede favorecer a una percepción más positiva del entorno laboral por parte de los docentes, logrando que se identifiquen con la organización y reduciendo tanto la indiferencia como la rotación del personal. Esta perspectiva es también respaldada por Aced et al. (2021), quienes consideran que es una guía estratégica para gestionar eficazmente la comunicación organizacional y debe ser adaptable a los cambios según las características de la institución.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la evaluación de la comunicación interna revelaron diversos desafíos que afectan el compromiso de los profesores. Los colaboradores expresaron que las oportunidades para comunicar sus ideas son insuficientes, lo que generó una demanda por una comunicación más abierta y recíproca. Aunque se practican gestos de reconocimiento, estos se perciben como insuficientes para que los docentes se sientan plenamente valorados, lo que afecta tanto su motivación como la cohesión del equipo. Sin embargo, el compromiso de los docentes con las políticas institucionales se mantiene gracias a su vocación, resaltando la necesidad de implementar estrategias comunicativas más integrales que fortalezcan la participación del equipo docente.

En cuanto al análisis de los canales de comunicación, tanto el director como los docentes de University College señalaron que la institución prefiere los medios digitales para comunicarse debido a su rapidez en la difusión de información. Aunque, estos canales pueden presentar barreras si no se gestionan adecuadamente. Por ello, los colaboradores resaltan la importancia de mejorar la planificación de las reuniones presenciales y virtuales, así como de reflexionar sobre el contenido y los objetivos de los mensajes para asegurar una comunicación efectiva sobre las actividades del centro educativo.

Respecto a la estrategia, los especialistas recomendaron establecer primero un diálogo con el director y, posteriormente, realizar un estudio de opinión entre los docentes para conocer sus perspectivas. Esto resulta fundamental para comprender la realidad de la institución y considerar los elementos clave que conformarán la estrategia. Asimismo, coinciden en que el compromiso de los líderes para escuchar y motivar a sus equipos es crucial para el logro de esta propuesta, ya que fortalece la comunicación y fomenta un ambiente de trabajo cohesionado y comprometido.

Recomendaciones

Se recomienda crear un sistema de reconocimiento formal y periódico que destaque el esfuerzo y los logros de los docentes en sus labores diarias, ya que esto contribuirá a que se sientan valorados y motivados. Asimismo, se sugiere crear espacios regulares de retroalimentación, como reuniones o talleres, donde los docentes tengan la oportunidad de compartir sus propuestas e inquietudes. Esto no solo fomentará una comunicación más abierta y colaborativa, sino que también permitirá a la dirección comprender mejor las necesidades del equipo docente y adaptar las estrategias en función de sus aportes.

Se sugiere establecer una guía de buenas prácticas para el uso de los canales de comunicación. Esta guía debe enfatizar la importancia de transmitir mensajes con información clara, precisa y oportuna para evitar malentendidos y mantener a todos los colaboradores informados. Además, es recomendable implementar una planificación estructurada para que las reuniones incluyan una agenda previamente establecida y la asignación de tiempos específicos para cada tema. Esto ayudará a mejorar la organización y efectividad de los encuentros, asegurando que se comparta información relevante sobre las actividades del centro educativo y permitiendo que todos los colaboradores participen de manera activa y productiva.

Finalmente, la implementación de una propuesta de comunicación interna para fortalecer el compromiso de los docentes de la institución educativa privada University College beneficiaría a la escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo al brindar un caso práctico para el estudio y la enseñanza. Los estudiantes y académicos podrían ampliar su comprensión y habilidades en la implementación de estrategias. Además, esta propuesta servirá para futuros proyectos o investigaciones dentro de la escuela, fomentando un entorno académico dinámico e innovador.

Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada University College, Túcume

Este trabajo tiene secciones que se consideraron en base a la teoría y a las entrevistas brindadas que tienen un aporte significativo para este trabajo. En este sentido, se tomó en cuenta la misión, valores y el objetivo de la institución. También, el diagnóstico de la comunicación, el planteamiento del problema, el análisis foda, los objetivos de la estrategia, los públicos, las estrategias, el mensaje, los canales, las acciones, el plan de acción, la calendarización de ejecución y el presupuesto.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA UNIVERSITY COLLEGE, TÚCUME

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa University College durante octubre – diciembre de 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

01. Crear contenido para mejorar la comunicación entre los colaboradores de la institución educativa mediante canales *online* y *offline*.
02. Fomentar reconocimientos a los docentes para afianzar su compromiso con la institución educativa.
03. Promover la realización de actividades de integración para fortalecer el vínculo de los docentes con la institución educativa.



PÚBLICO

- La dirección y los docentes de inicial, primaria y secundaria de la institución educativa.

CANALES

Se utilizarán canales *online* y *offline*.

• WhatsApp

• Correo

• Facebook

• Reuniones presenciales.

ONLINE
OFFLINE

ESTRATEGIAS

01. **Crear contenido atractivo que refuerce la interacción en los canales de comunicación:** Desarrollar y distribuir contenido de interés que fomente la participación y el intercambio de información entre los colaboradores, utilizando medios *online* y *offline*.
02. **Otorgar reconocimientos a los docentes:** Implementar un sistema de reconocimiento para premiar el desempeño y las contribuciones de los docentes, fortaleciendo su motivación y compromiso con la institución.
03. **Realizar actividades de integración y formación profesional:** Organizar eventos de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores.

MENSAJE

Los mensajes se clasifican en 3 categorías.

01. ¡Docente, juntos lograremos el éxito educativo! ¡Tu voz importa!



02. Tu compromiso es clave para nuestro triunfo.
¡Docente, gracias por tu excelente trabajo!
03. ¡Desarrolla tu potencial profesional! Mejora
tus habilidades junto a nosotros.

PLAN DE ACCIÓN

ACCIONES

OBJ 1

- Lanzar un boletín interno digital.
- Iniciar una serie de videos cortos
- Implementar un mural físico interactivo

OBJ 2

- Organizar una pequeña reunión donde se entregue un certificado o un premio simbólico al docente más participativo.
- Realizar entrevistas breves de los docentes para los boletines internos
- Ofrecer bonificaciones monetarias como parte del reconocimiento.

OBJ 3

- Crear espacios donde los docentes puedan escribir artículos breves sobre temas académicos.
- Programar charlas cada tres meses con académicos, expertos en tecnología o en habilidades blandas.
- Programar reuniones presenciales de integración con los colaboradores cada mes.

OBJ 1

- Crear un boletín con noticias, logros, y eventos importantes de la institución.
- Producir videos de 1-2 minutos destacando a diferentes colaboradores.
- Colocar un mural en áreas comunes

OBJ 2

- Ambientar un espacio en el colegio con decoración, y coordinar el reconocimiento con dirección.
- Donde puedan compartir sus experiencias y cómo se sienten en la institución.
- Brindar un incentivo económico al docente que participe de manera activa en las actividades.

OBJ 3

- Coordinar junto a la dirección la creación de un publicación mensual para que un docente comparta sus conocimientos.
- Coordinar fechas y horarios adecuados y reservar un lugar para las charlas o configurar la plataforma virtual si es *online*.
- Reservar un espacio adecuado dentro de la institución para las reuniones

TAREAS

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS



- Para evaluar el rendimiento del trabajo, se utilizarán cuestionarios que medirán la comunicación y el compromiso de los colaboradores de la institución.
- Estos cuestionarios determinarán la eficacia y el logro de los objetivos específicos establecidos.



Presupuesto

Recursos humanos

PERSONAL	ACTIVIDADES	REMUNERACIÓN
Comunicador interno	Gestionar la comunicación interna en la institución	1 400
TOTAL		S/. 1 400
Duración de la propuesta – 3 meses		S/. 4,200

Recursos materiales

PRODUCTO	CANTIDAD	DETALLE	PRECIO
Laptop	1	Equipo para trabajar el contenido digital y físico	S/ 2000
Internet (tres meses)	1	Conexión a la red de internet	S/ 210
Materiales para eventos	-	Mural físico interactivo, decoración para eventos	S/ 500
Programas de diseño (Paquete Adobe)	-	Programas de diseño y edición de fotografía y vídeo	S/ 323.00
Capcut pro	-	Edición rápida de contenido multimedia	S/90.00
Cámara fotográfica	1	Equipo de grabación y fotografía	S/2.900
Micrófono inalámbrico	1	Grabador inalámbrico de sonido	S/120.00
trípode	1	Estabilizador de equipo fotográfico	S/160.00
TOTAL			S/. 6,303.00

**Precio tentativo. Puede variar después de la coordinación con la dirección.*

Referencias

- Aced, C., Arocas, M. & Miquel, S. (2021). Manual de comunicación interna. 1-136. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Atencio, E., Otero, O. & Peñata, J. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. In Cresendo 11(1) 27-50. https://www.researchgate.net/publication/351393466_compromiso_organizacional_de_sde_la_perspectiva_del_personal_docente
- Ávila, S. & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. Revista de Estudios Empresariales 1(12), 201-226. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/5014/5067>
- Ali Junaid, K., Furrukh B., Ismat N. & Rashid A. (2021). Understanding Affective, Normative & Continuance Commitment through the Lens of Training & Development. Journal of Management, 3(2), 105-113. https://www.researchgate.net/publication/355110093_Understanding_Affective_Normative_Continuance_Commitment_through_the_Lens_of_Training_Development
- Arroyo, J. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. Revista Educación, 47(1), 706–720. <https://www.redalyc.org/journal/440/44072432034/44072432034.pdf>
- Barraza Macías, A. (2023). Metodología de la investigación cualitativa: Una perspectiva interpretativa. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- Britos, M. & Ockier, E. (2021). Comunicación interna: Segmentación de públicos internos. Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). <https://olacefs.com/ctpbg/wp-content/uploads/sites/4/2021/10/Comunicacion-Interna-Segmentacion-de-publicos-internos.pdf>
- Castro, A. & Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. Obra digital, 20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8031078>
- Carreón, A. & Tortolero, R. (2022). “El Compromiso Organizacional Y Su Relación Con El Liderazgo de Los Docentes de Una Universidad de Durango, México.” Tlatemoani: Revista Académica de Investigación 13(39) 1–17. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8539136
- Condori, P. (2020). Universo, población y muestra. Académica. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>

- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica* 60. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Coronel, C. (2023). Los objetivos de la investigación. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552023000100048
- Estrada, E. & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación* 2(1), 132-146. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70>
- Estrada, E. & Gallegos, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, 6(1). <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/3854>
- Firdias, A. (2020). Pengukuran kinerja karyawan dari komitmen normatif dan motivasi kerja (Studi pada bagian PT. Kerta Rajasa Raya). *Jurnal Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8 (1), 464-471. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/3196>
- Heredia, V., & Sullca, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 926-938. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39186/4399>
- Iñaguazo, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 6-17. <https://www.cienciayeduacion.com/index.php/journal/article/view/7>
- Jiménez, K., Sánchez, S., & Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 94-125. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1261>
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: The Role of Internal Communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191. https://www.researchgate.net/publication/342532028_Digital_communication_channels_in_Industry_40_implementation_the_role_of_internal_communication
- Martín, S., Javalgi, G. & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research* 107, 25–37. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319305818?via%3Dihub>

- Mendoza, D. (2020). Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: El caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima (Tesis doctoral, Universidad de Piura). <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/570730be-f6b6-4e7b-a9cf-91643aa7fc6c/content>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2020). Publications. https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=100751&lang=en-GB&view=category&id=655
- Murnis, M. (2021). Cronograma de un proyecto: Aplicaciones. Centro Atómico Bariloche, Instituto de Energía y Desarrollo Sustentable. https://www.cab.cnea.gov.ar/ieds/images/extras/hojitas_conocimiento/2021/Murnis_Cronograma_de_un_proy_APLICACIONES_22_373-374.pdf
- Lorenz, R., Merlin, M. & Imelda, P. (2022). The Influence of Affective Commitment, Continuous Commitment and Normative Commitment to Employee Performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Research*, 1(7), 179-185. https://www.researchgate.net/publication/368497941_The_Influence_of_Affective_Commitment_Continuous_Commitment_and_Normative_Commitment_to_Employee_Performance_at_Sotis_Hotel_Kupang_during_the_COVID-19_Pandemic/fulltext/63ebb36d31cb6a6d1d0132c4/The-Influence-of-Affective-Commitment-Continuous-Commitment-and-Normative-Commitment-to-Employee-Performance-at-Sotis-Hotel-Kupang-during-the-COVID-19-Pandemic.pdf?origin=scientificContributions
- Ortega, J. (2020). ¿Cómo saturamos los datos? una propuesta analítica “desde” y “para” la investigación cualitativa. *Interciencia* 45(6). <https://www.redalyc.org/journal/339/33963459007/html/>
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 10(20). <https://www.ride.org.mx/index.php/ride/article/view/595>.
- Pérez J., & Varnagy, D. (2021). Percepción y análisis del entorno en las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 27(2), 39–64. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/23275/144814489538
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)* 7(1), 9-25. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>

- Popa, F. (2020). Internal Communication During the Crisis. Case study-Suceava County Hospital. EIRP Proceedings, 15(1)<https://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2025/2086>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). La próxima frontera: El desarrollo humano y el antropoceno (Informe sobre Desarrollo Humano 2020). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2020spinformesobredesarrollohumano2020.pdf>
- Quispe, R. (2022). Investigación etnográfica: propuesta para desarrollar la competencia investigativa en estudiantes universitarios. Purique, 4, 185. <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/purique/article/view/185>
- Santa Cruz, M. (2020). Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7780/Santa%20Cruz%20Centuri%20c3%b3n%20c%20Michel%20Yajaira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sului, S. (2021). Pengaruh komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan pada pt.kaltim diamond coal site loa gagak kutai kartanegara. eJournal Administrasi Bisnis, 9(3), 186-192. <https://ocs.unmul.ac.id/index.php/jadbis/article/download/5783/pdf>
- Solera, P. (2021). Diseño de un porta lentes de contacto con dosificador de líquido mediante Neuromarketing (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Riunet.upv.es. <http://hdl.handle.net/10251/159174>
- Villarreal, J & Cid, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. Revista Científica Hallazgos 21, 7(1) 52- 60. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Zapata, M. (2020). Los mensajes y sus sentidos en la carrera de comunicación. Revista EDUCARE, 24(3), 405-417. <https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1408/1354>
- Zarzosa, M. y Barzola, R. (2019). Diagnóstico de la comunicación organizacional de IEES del Cantón Durán para el correcto desempeño laboral [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. https://biblioteca.semisud.org/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=291332
- Zhang, Z. (2020). Técnicas de investigación cualitativa como instrumentos de enseñanza-aprendizaje de la competencia comunicativa e intercultural de estudiantes sinohablantes

de ELE. marcoELE. Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera, (30).
<https://www.redalyc.org/journal/921/92161847008/92161847008.pdf>

Anexos

Permiso de la organización



I.E. PRIVADA INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA

“UNIVERSITY COLLEGE”

R.D.S.R. N°3170-2006-GR-LAMB-DREL

CALLE SAN MARCELO N° 849 - TÚCUME



“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Túcume, 13 de setiembre 2023

José Luis Espinoza Rodríguez

Estudiante de la carrera de Comunicación USAT

Asunto

Yo, **Jesús Abel Olivos Benites**, con **DNI 77338008** en calidad de promotor de la Institución Educativa Privada antes mencionada, por la presente otorgo permiso a **José Luis Espinoza Rodríguez**, identificado con **DNI 74860354** para llevar a cabo las actividades que involucren el armado de su estrategia de comunicación interna en el marco de su proyecto de investigación.

El propósito de esta actividad es académico y se realizará conforme a las normativas internas de la institución. José Luis Espinoza Rodríguez se compromete a respetar los horarios establecidos y a garantizar que la estrategia de comunicación no interfiera con las operaciones regulares de la institución.

Con respecto al tiempo de duración del proyecto, este permiso tiene validez desde setiembre del 2023 hasta diciembre del 2024.

Atentamente,

Jesús Abel Olivos Benites, promotor de la Institución Educativa Privada University College, Túcume.

COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE


Jesús Abel Olivos Benites
 Promotor


José Luis Espinoza Rodríguez
 Estudiante de Comunicación USAT

Constancias de validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos: Entrevista, que el investigador José Luis Espinoza Rodríguez usó para su trabajo de Proyecto de Investigación de "Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada "University College", Túcume".

Los instrumentos o el instrumento muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que mide) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

07 de mayo del 2024

Nombres y apellidos Validador: Susana Dora Casal

D.N.I: 31171786

FIRMA:

Susana Dora Casal es licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Quilmes, Asimismo, cuenta con una Maestría en Comunicación e Imagen Institucional culminada en Walter Benjamín-CAECE. En el ámbito laboral cuenta con más de 12 años de experiencia en el campo de la Comunicación. Ha trabajado como analista sr. de Comunicación Interna para el BBVA Francés, durante 2 años y 3 meses y Discipline Manager de Comunicación Interna en BBVA Argentina, donde ha trabajado durante 4 años y 3 meses. Actualmente se desempeña como docente en comunicación interna, además es directora de la asociación Rueda de Auxilio, creada para guiar a los referentes de comunicación en las organizaciones.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos: Entrevista, que el investigador José Luis Espinoza Rodríguez usó para su trabajo de Proyecto de Investigación de "Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada "University College", Túcume"

Los instrumentos o el instrumento muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que mide) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

13 de mayo del 2024

Nombres y apellidos Validador: Miguel Angel, Paz Valdera

D.N.I: 25636354

FIRMA:

Miguel Paz Baldera es licenciado en Periodismo de la Universidad Jaime Bausate y Meza. Asimismo, cuenta con una Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. En el ámbito laboral, cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación y gestión. Ha trabajado como coordinador de proyección social de la Universidad César Vallejo. Además, fue Gerente de Capacitación y Cooperación de la Asociación de Municipalidades del Perú. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de la Municipalidad Distrital de Túcume.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos: Entrevista, que el investigador José Luis Espinoza Rodríguez usó para su trabajo de Proyecto de Investigación de "Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada "University College", Túcume".

Los instrumentos o el instrumento muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que mide) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

10 de mayo del 2024

Nombres y apellidos Validador: Edwing Adilson Bruno Mechato.

D.N.I:43650660

FIRMA:

Edwing Adilson Bruno Mechato es un licenciado en Comunicación Social por la Universidad César Vallejo, cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de Comunicación, imagen institucional, periodismo y protocolo. Magister en Administración y Marketing. Entre sus cargos resalta que fue jefe de prensa en la Universidad Señor de Sipán por el periodo de 2 años y 3 meses. Desde el año 2020 hasta la actualidad se desempeña como jefe de Comunicaciones de la Universidad César Vallejo, sede de Chiclayo.

Ficha 1: Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Gracias por aceptar evaluar la propuesta “Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada”. La evaluación de la propuesta es de gran relevancia para lograr que sea válido en su contenido y que se cumpla el objetivo en la tesis que se incorporará; aportando tanto al área investigativa comunicacional como a sus aplicaciones. Agradecemos, otra vez, desde ya su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:	Tania Aguilar Alcedo		
Grado profesional:	Bachiller ()	Licenciado (x)	
	Magíster ()	Doctor ()	
Área de Formación académica:	Comunicaciones (x)	Educación ()	
	Sociología ()	Otra ()	
Áreas de experiencia profesional:	Comunicación Interna, cultura organizacional		
Institución donde labora:	Grupo EFE		
Tiempo de experiencia profesional en el área :	2 a 4 años ()	Más de 10 años (x)	
	5 a 10 años ()		

Categoría	Calificación	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	3	Se entiende claramente el objetivo del texto. Darles una nueva revisión a las tildes y textos con palabras redundantes.
Coherencia	4	La propuesta tiene relación con la base teórica expuesta en el estudio.
Relevancia	4	La propuesta, además de enfocada en los objetivos, es aterrizada y aplicable. Son estrategias viables.



Firma del evaluador
DNI: 43311303

Ficha 2: Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Gracias por aceptar evaluar la propuesta “Estrategia de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes en la institución educativa privada”. La evaluación de la propuesta es de gran relevancia para lograr que sea válido en su contenido y que se cumpla el objetivo en la tesis que se incorporará; aportando tanto al área investigativa comunicacional como a sus aplicaciones. Agradecemos, otra vez, desde ya su valiosa colaboración.

2. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:	Susana Dora Casal		
Grado profesional:	Bachiller ()	Licenciado ()	
	Magíster (x)	Doctor ()	
Área de Formación académica:	Comunicaciones (x)	Educación	
	()		
	Sociología ()	Otra	
	()		
Áreas de experiencia profesional:	Comunicación Interna, cultura organizacional e imagen institucional		
Institución donde labora:	Consultora en Transformación y Gestión del Cambio – VERIL consultores		
Tiempo de experiencia	2 a 4 años ()	Más de 10 años (x)	
profesional en el área :	5 a 10 años ()		

Categoría	Calificación	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	3	El propósito es claro. Sin embargo, debe revisar su redacción y modificar algunos términos.
Coherencia	4	La propuesta está vinculada con la fundamentación teórica presentada.
Relevancia	4	Es factible que se aplique en el contexto que se presenta, debido a que contiene estrategias alineadas y viables.



Firma del evaluador
DNI: 31171786