



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

**Diseño de estrategias de comunicación en una universidad  
de la Región Lambayeque, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

**AUTOR:**

Bocanegra Pérez, Alexi Francisco (ORCID: [0000-0003-3267-2293](https://orcid.org/0000-0003-3267-2293))

**ASESORA:**

Dra. Huaita Acha, Delsi Mariela (ORCID: [0000-0001-8131-624X](https://orcid.org/0000-0001-8131-624X))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Procesos comunicacionales en la sociedad contemporánea

LIMA – PERÚ

2021

### Dedicatoria

A mis padres por ser el motivo fundamental en mi vida y que me animan a seguir creciendo de manera personal y profesional.

Siempre voy a estar agradecido con ustedes por el apoyo y amor que me han brindado.

### Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme y haber puesto en el camino de mi vida a personas extraordinarias que me han apoyado en esta etapa de estudio.

A la Universidad César Vallejo y especialmente a la Dra. Delsi Huaita Acha, por todo el apoyo brindado.

Finalmente a mi familia por cada momento de mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	11
3.2. Variables y operacionalización .....	12
3.3. Población, muestra y muestreo .....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>27</b>
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS .....	31

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de la variable .....	13
Tabla 2: Planilla correspondiente a mayo 2021 .....	14
Tabla 3: Juicio de expertos.....	15
Tabla 4: Índice de confiabilidad .....	16
Tabla 5: Frecuencia y porcentaje de estrategia de comunicación .....	18
Tabla 6: Frecuencia y porcentaje de comunicación ascendente .....	19
Tabla 7: Frecuencia y porcentaje de comunicación descendente .....	20
Tabla 8: Frecuencia y porcentaje de comunicación horizontal .....	21

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de la estrategia de comunicación .....	18
Figura 2: Niveles de comunicación ascendente .....	19
Figura 3: Niveles de comunicación descendente .....	20
Figura 4: Niveles de comunicación horizontal .....	21

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el nivel de comunicación en una universidad de la región Lambayeque, 2021, tomando como referencia los tipos de comunicación en la empresa, como son la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. Este estudio es de tipo básica, método deductivo – descriptivo simple, con un diseño no experimental transversal. La población fue de 239 y es por ello que se sacó una muestra de 80 colaboradores quienes participaron de manera voluntaria desarrollando un cuestionario con 27 preguntas, el cual fue validado previamente por 3 expertos en la materia y cuyo índice de confiabilidad fue de 0.93 en la función de Alfa de Cronbach, lo cual lo califica como confiable. Como resultado de esta investigación se obtuvo que el 50,0 % de los encuestados manifiestan que la estrategia de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021 es regular, el 37,5 % revelaron que es buena y el 12,5 % perciben como mala. Como conclusión se obtiene que de los 3 niveles de comunicación organizacional como son ascendente, descendente y horizontal no son utilizados de manera adecuada en la institución, ya que un 62,5 % de los colaboradores considera que es regular o mala, mientras que solo el 37,5 % de los colaboradores tienen una percepción positiva de la comunicación.

**Palabras clave:** Comunicación, organización, estrategias, colaboradores.

## **ABSTRACT**

The present research work aims to determine the level of communication in a university in the Lambayeque region, 2021, taking as a reference the types of communication in the company, such as upward communication, downward communication and horizontal communication. This study is of a basic type, a simple deductive-descriptive method, with a non-experimental cross-sectional design. The population was 239 and that is why a sample of 80 collaborators was drawn who participated voluntarily developing a questionnaire with 27 questions, which was previously validated by 3 experts in the field and whose reliability index was 0.93 in the Cronbach's Alpha function, which qualifies it as reliable. As a result of this research, it was obtained that 50.0% of those surveyed state that the communication strategy in a university in the Lambayeque Region, 2021 is regular, 37.5% revealed that it is good and 12.5% perceive as bad. As a conclusion, it is obtained that of the 3 levels of organizational communication such as ascending, descending and horizontal, they are not used adequately in the institution, since 62.5% of the collaborators consider that it is fair or bad, while only the 37.5% of employees have a positive perception of communication.

**Keywords:** Communication, organization, strategies, collaborators.

## I. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de comunicación interna, se suele asociar a estados de ánimo, niveles de compromiso, sentimiento, cultura organizacional, entre otros aspectos que son complicados de medir y en ocasiones sirven de gancho para que los más escépticos no le den la importancia a la comunicación y el beneficio que trae a las organizaciones. En este sentido la firma global Gallup Analytics recoge algunas conclusiones e investigaciones realizadas, en donde a nivel global solo el 15% de empleados se sienten comprometidos con la empresa; lo que se traduce en baja productividad, poca retención y constante pérdida del talento humano. Otro dato importante nos proporciona ApPrise y menciona que el 23% de los empleados considera que entendería mejor los objetivos de la empresa si recibiera más y mejor información, en esta misma línea el 41% de gerentes considera que la mejor manera de comunicación es a través de las nuevas tecnologías como son smartphones y tablets. Asimismo, en el estudio de la consultora Kimble Applications encontró que el 41% de los empleados se sienten seguros que sus jefes los están ayudando en su desarrollo profesional.

En Latinoamérica según la consultora PwC, el Perú es uno de los países con mayor índice de rotación laboral, con un promedio de 20% en comparación con el 10.9% a nivel regional, lo cual deja en claro el poco compromiso institucional. Asimismo, según un estudio de Sinergia Latam el cual se desarrolló antes del estado de pandemia, concluye que un 52% de empresas planeó recortar su presupuesto en recursos humanos. Mientras que en un último estudio de PwC en pleno estado de pandemia, nos menciona que un 61% de empresas en el Perú ha adaptado y/o paralizado alguno de sus procesos de gestión humana. En el caso de comunicación interna, éste proceso ha sido adaptado y debido a la coyuntura se aprecia un pequeño incremento en el presupuesto asignado.

Queda evidenciado que, a nivel global existen bajos niveles de compromiso institucional, los objetivos de la empresa muchas veces no se alinean a los objetivos personales, no existe una autorrealización y ello conlleva a constantes fugas del talento humano, y en el Perú sucede algo muy similar. Sumado a ello, tenemos que muy pocas empresas tienen un plan de gestión del talento humano, como ejemplo



está España, donde solo el 10% de sus empresas cuentan con un plan, y si hablamos de estrategias de comunicación interna, la cifra no llega a los 2 dígitos.

Por tal motivo, es importante tener en cuenta un diseño de estrategias para la empresa, en el que se establezcan objetivos y acciones que se prevén llevar a cabo en un tiempo determinado, partiendo de políticas y estrategias generales de la institución. Es conveniente situar la comunicación al centro de la estrategia de las organizaciones ya que, así como se puede conocer a una persona a partir de sus palabras, gestos y acciones, es decir, a partir de la forma cómo comunica, lo mismo sucede con la organización.

Asimismo, vemos como el proceso comunicativo permite desarrollar una estrategia que encamine a facilitar y hacer más ágil el flujo de mensajes, va a permitir crear, mantener buenas relaciones con y entre los miembros de la institución, mantenerlos informados, integrados y motivados para que, a través de la contribución con su trabajo, se logren alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es así que no es posible imaginar una empresa sin comunicación, bajo esta perspectiva podemos decir que la comunicación en la organización es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Fernández, 2002).

En este contexto, la organización que fue objeto de esta investigación, no cuenta con un plan que pueda orientar y canalizar de una mejor manera el flujo de la comunicación organizacional. Frente a ello, se resaltó la necesidad de implementar un diseño de estrategias de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, el cual se encuentre alineado a las políticas de la institución, misión, visión y valores.

Por ello el problema general en esta investigación fue ¿Cuál es el nivel de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021? Mientras que los problemas específicos fueron ¿Cuál es el nivel de comunicación ascendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021? ¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?

Y ¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?

En lo que respecta a la justificación, el presente trabajo se justificó de manera teórica, ya que profundiza los conocimientos e investigaciones sobre el tema en cuestión, permitiendo conocer más de cerca las teorías existentes sobre estrategias de comunicación interna en las instituciones. De manera práctica, ya que permite organizar planes y estrategias de comunicación que impacte en los colaboradores de una universidad en la Región Lambayeque y una justificación metodológica, porque este trabajo ofrece un instrumento el mismo que permite recolectar datos y que ha sido validado correctamente.

En cuanto al objetivo general del presente trabajo de investigación, éste consistió en determinar el nivel de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021. En lo que concierne a objetivos específicos, se planteó determinar el nivel de comunicación ascendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021; determinar el nivel de comunicación descendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021 y determinar el nivel de comunicación horizontal en una universidad de la Región Lambayeque, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En lo que respecta a los antecedentes internacionales, tenemos a Pilatuña (2020) y su investigación para posicionar la imagen corporativa de una empresa, la cual tuvo como objetivo desarrollar un plan de comunicación, que permita su posicionamiento de mercado. Esta fue una investigación cuali-cuantitativa y con diseño cuasi-experimental. El instrumento fue la encuesta y entrevistas y en lo que a resultados se refiere, el investigador identificó que la empresa no es reconocida y su posicionamiento en el mercado es bajo. Como conclusión y en función a la base teórica y los resultados de las encuestas se propuso aplicar un plan de comunicación con el enfoque de varias estrategias que permita desarrollar un marketing en diferentes niveles.

Agudelo-Orrego (2019) tuvo como objetivo determinar cómo se ejecutan los procesos de formación del recurso humano en 25 organizaciones del Valle del Cauca y la relación que éstas tienen con los lineamientos estratégicos de la organización. Para este estudio se utilizó una metodología de investigación cuantitativa, e hizo uso de procedimientos de investigación descriptiva. El instrumento utilizado fue la encuesta presencial. En cuanto al resultado de dicha investigación, se obtuvo que la mayoría de las empresas encuestadas tenía un plan estratégico de gestión, sin embargo, el 76% de ellas no verifica si efectivamente son útiles dichos planes. Como conclusión, aunque se reconoce la importancia del proceso de formación del recurso humano, las instituciones destinan poco presupuesto para ello.

Aguayo y Carbajal (2018) presentaron una investigación cuyo objetivo fue diseñar estrategias de comunicación para la marca Ta'Riko, la metodología se basó en la recolección, clasificación y validación de datos, fue concluyente ya que estuvo orientada en la toma de decisiones, cuantitativa y descriptiva. El instrumento utilizado fue la encuesta a una muestra de 384 personas. El resultado determinó las estrategias de comunicación idóneas en la organización y como conclusión se evidenció el poco interés de la marca Ta'Riko de dar a conocer su existencia, origen y producto.

Egas y Yance (2018), en su investigación tuvieron como objetivo diseñar estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad. La metodología en esta investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque cuantitativo. En cuanto al instrumento utilizado fue la encuesta y se consideró como población a todos los empleados, los resultados arrojaron que existen ciertos errores que tiene la comunicación interna de la empresa los cuales influyen en la organización de tareas, finalmente se concluyó que para el diseño de estrategias de comunicación es indispensable basarse en la teoría la cual contribuya a seleccionar las estrategias idóneas para el fortalecimiento de la misma.

Cruz y Neto (2017) realizaron su trabajo de investigación en el que buscaron analizar en qué medida las estrategias de comunicación interna influyen en el compromiso organizacional. Para ello, los profesionales aplicaron 103 encuestas a inspectores de trabajo. La metodología es de tipo correlacional con enfoque cuantitativo. El resultado de la investigación logró comprobar la influencia de la comunicación interna en el compromiso y esto se realizó a través del coeficiente de correlación de Pearson. Como conclusión determinaron que la comunicación interna influyó positivamente con el compromiso organizacional.

En lo que concierne a antecedentes nacionales, tenemos a Barnett (2021), quien realiza una investigación donde el objetivo fue determinar de qué manera se relacionó la comunicación interna con la calidad de servicio. Para tal propósito planteó una metodología de tipo cuantitativa correlacional, no experimental y transversal. Asimismo, se aplicó cuestionarios a 90 trabajadores. La conclusión fue que existe relación entre la comunicación interna y calidad de servicio.

Hidalgo (2019) nos presentó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre la comunicación interna y la imagen organizacional, para ello seleccionó una muestra de 100 trabajadores a los que se les aplicó una encuesta, en cuanto a la metodología es de tipo de investigación aplicada, el diseño fue experimental de corte transversal, con un nivel de investigación descriptivo-correlacional. A modo de conclusión se determinó que la comunicación interna y la imagen organizacional tienen relación positiva considerable con un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.626.

Charry (2018) en cuyo trabajo de investigación sobre comunicación interna y clima organizacional, tuvo como objetivo establecer la correlación entre ambas variables, por lo cual planteó una investigación de tipo cuantitativa, de diseño no experimental y seleccionó una muestra de 200 trabajadores. Para el recojo de la información se utilizó 2 instrumentos, que fueron una encuesta de comunicación interna y otra de clima laboral. Los resultados de la investigación mostraron la existencia de una correlación significativa muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y clima organizacional. Las conclusiones permitieron obtener un promedio de 3.48 en relación al clima organizacional, por tanto, se obtiene que la percepción del clima laboral es desfavorable y una predominancia de una comunicación interna ineficaz.

Nomberto y Pérez (2018) en su investigación propusieron un plan de comunicación que busca mejorar la comunicación interna en la municipalidad provincial de Trujillo. El diseño de esta investigación fue no experimental, descriptivo y transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, así como una guía de observación. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de la municipalidad. El resultado arrojó que existe por lo general una comunicación vertical, donde los trabajadores son receptores de mensajes y no hay réplicas, finalmente se concluyó que había deficiencias en cuanto a la jerarquía de la comunicación, coordinación, dirección, motivación y relaciones personales.

Por su parte Fernández (2017), en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el plan de incentivos y la comunicación interna de los trabajadores en una municipalidad de la región San Martín. La metodología de dicha investigación fue cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional. En cuanto a la población y muestra estuvo conformada por los 30 trabajadores municipales a quienes se les aplicó 2 instrumentos de recojo de información. Los resultados arrojaron que el grado de cumplimiento de metas es a nivel medio con 53.34% en cuanto a la comunicación interna predominante es 50% ascendente, lo que supone un cierto nivel de confianza. Finalmente se concluyó que existe relación entre plan de incentivos y la comunicación interna de los colaboradores de una municipalidad de la región San Martín.

Ahora bien, partiendo de lo que es comunicación, esto corresponde al acto de comunicar, es decir “hacer a una persona partícipe de lo que se tiene” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Esto le permite al hombre que exista intercambio de ideas, información, conocimiento y sobre todo algo tan importante en el proceso comunicacional como es la retroalimentación.

Este proceso social al que llamamos comunicación, abarca todos los niveles del quehacer humano, es así que podemos hablar de una comunicación intrapersonal, interpersonal, verbal, no verbal y además una comunicación organizacional. Es así que no es posible imaginar una empresa sin comunicación, bajo esta perspectiva podemos decir que la comunicación en la organización es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Fernández, 2002).

De acuerdo a Fernández (2002), este autor logra identificar hasta 4 características de la comunicación en las organizaciones, una de ellas es integral; ya que abarca una gran cantidad de modalidades o formas que se hacen más complejas a medida que las mismas instituciones también lo son, es así que hablamos de comunicación interna, externa, horizontal, ascendente, descendente, interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional. Todas estas modalidades no se pueden considerar como entes aislados a la institución y están presentes en mayor o menor medida.

Otra de las características es la comunicación como un sistema, y aquí tenemos a Marc y Picardi (1992), que nos acercan a esta definición, y refiere a un subsistema técnico y un subsistema humano. Cuando se habla del técnico quiere decir que existe una red de medios en los cuales hay intercambio de mensajes; mientras que el humano es la red de comunicación e intercambio de mensajes entre los hombres. Estos subsistemas logran interactuar creando un sistema mucho más grande y complejo de comunicación.

Como tercera característica tenemos la íntima relación entre la comunicación y cultura organizacional, según Martín (1985), la cultura no se gestiona, sino que se desarrolla, ya que es el resultado de una serie de conjunto de significados, creencias y valores que se comparten y que proporcionan un marco de referencia

con comportamientos y patrones muy similares. Asimismo, los medios de comunicación de la institución ayudan a reforzar la cultura organización, sus valores, símbolos, conductas, procedimientos, entre otros.

Finalmente, la comunicación como una responsabilidad compartida, en este sentido Quintero y Sánchez (2018) nos hablan acerca de la comunicación y la responsabilidad que cada uno tiene en el uso de ésta, aunque de acuerdo a la posición o escala en la jerarquía organizacional, existe una mayor o menor responsabilidad, sin embargo, es necesario el desarrollo de habilidades de comunicación en todos los niveles de la institución.

Por su parte Ongallo (2007) nos habla de tipos de comunicación en la organización, las cuales se tipifican según su origen y el destino de la información, entre ellas tenemos la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Para el autor cuando se habla de comunicación descendente se refiere a aquella que se origina en un punto de la institución y que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa con la finalidad de informar o influir.

Los motivos para que exista una comunicación descendente en la organización, están dadas por la exigencia de los dirigentes quienes ven la necesidad de hacer llegar información, políticas a seguir y objetivos. Este tipo de comunicación permite que lleguen a los integrantes de la organización los conocimientos de la misma, sin embargo, exige una política con información de alta credibilidad y transparencia, ya que eso podría llevar a generar desconfianza.

En cuanto a la comunicación ascendente, de acuerdo a Martínez de Velasco y Nosnik (1988) es aquella que en la escala jerárquica de la organización se origina en un punto bajo y es dirigida a niveles superiores. En este caso la comunicación ascendente estimula la participación de los colaboradores, permite que hayan aportes e ideas valiosas que ayuden a contribuir con la institución, también se logra detectar a tiempo posibles conflictos y el empleado toma conciencia de la valía que tiene dentro de la organización. Este tipo de comunicación debe fomentarse porque mejora los niveles productivos y el clima organizacional. Sin embargo, también presenta algunos desafíos como es que los directivos quieran escuchar las

necesidades de sus colaboradores y si lo hacen que puedan actuar frente a lo escuchado. Asimismo, podríamos hablar de un exceso de información lo que genera un embudo de botella invertido.

Estos dos tipos de comunicación se encuentran estrechamente relacionadas, es así que la comunicación descendente al momento de informar, suscita preguntas que exigen respuestas, mientras que las preguntas suscitadas por la comunicación ascendente proporcionan información sobre inquietudes, dudas y necesidades de los receptores, permitiendo de este modo mejorar la comunicación. A modo de conclusión podemos decir que la comunicación descendente implica comunicación ascendente y viceversa.

Díez (2006), nos menciona en cuanto al tipo de comunicación horizontal, ésta tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo u otros departamentos. Este tipo de comunicación puede ser oficial como oficiosamente. La oficial se maneja a nivel interdepartamental, mientras que la no oficial se da en un nivel interior de la organización para luego ir abarcando niveles más grandes. En este caso la comunicación horizontal que se da de manera informal puede llegar a significar un gran riesgo y minar el clima laboral.

Chaves (2008) por su parte nos habla de la necesidad de los profesionales en relaciones públicas de diseñar planes y estrategias comunicacionales que estén encaminadas a una mayor efectividad de la comunicación, así como el logro de objetivos. Es así que es importante tener en cuenta un diseño de estrategias para la empresa, en el que se establezcan objetivos y acciones que se prevén llevar a cabo en un tiempo determinado, partiendo de políticas y estrategias generales de la institución.

Santesmases (1996) define la estrategia como la acción específica para alcanzar un objetivo propuesto. Estas estrategias intentan desarrollar ventajas en productos, mercados, capacidades de tal manera que aseguren los objetivos. Particularmente la comunicación estratégica se materializa a través del plan estratégico de comunicación.

Según Potter (2002) la existencia de un buen plan de comunicación será capaz de marcar la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratega, en este



sentido el gran reto consiste en diseñar un plan que contenga toda la experiencia alcanzada por la institución y los conocimientos comunicativos con los que se cuenta.

El plan estratégico en comunicación debe contener los objetivos que la empresa desea lograr, el método de trabajo con el cual se van a alcanzar dichos objetivos, la identificación del público hacia quienes va dirigido, el tiempo, instrumentos y el presupuesto asignado, así como la evaluación del plan, en el cual se medirán los resultados (Scott, 2011).

El proceso comunicativo permite desarrollar una estrategia que encamine a facilitar y hacer más ágil el flujo de mensajes, permite también crear y mantener buenas relaciones con y entre los miembros de la institución, mantenerlos informados, integrados y motivados para que, a través de la contribución con su trabajo, se logren alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de investigación

**Tipo de investigación:** El tipo de investigación es básica, ya que de acuerdo a Nieto y Rodríguez (2010) manifestó que está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos en la materia, sin la necesidad de que se lleve a la práctica. Es así que el objetivo en este trabajo fue incrementar conocimientos científicos, pero sin la necesidad de que sean contrastados.

**Enfoque:** La investigación es cuantitativa, ya que según Malhotra (2004) mencionó que se busca cuantificar datos. En este caso la investigación se pudo encajar en este enfoque porque la herramienta utilizada fue la encuesta con la cual se obtuvo algunos datos, los mismos que posteriormente se aplicó un análisis estadístico.

**Diseño de investigación:** Es de diseño no experimental, transversal, porque de acuerdo a Toro y Parra (2006) mencionaron que es un tipo de investigación en la que no se manipula la variable y solo se observa en fenómeno en su entorno natural para después analizarlo. Asimismo, es transversal porque los datos se recolectarán en un momento y tiempo único.

Diagrama:

O1 → M1

En el cual:

M1 = Muestra 1

O1 = Observación 1

**3.2. Variables y operacionalización:** La variable de acuerdo a Hernández Chavarría (2002) indicó que esta es cuantificable, es decir se puede contar, medir y usualmente representa una cualidad importante de lo que se está investigando. En cuanto a la operacionalización, el mismo autor señaló que es la definición de la misma variable o conceptualización.

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de la variable

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Estrategias de comunicación	Ávila (2004) indicó que el diseño de estrategias de comunicación intenta mejorar la calidad de los mensajes entre los miembros de la misma organización y su público externo a fin de alcanzar sus metas.	Fernández (2015) mencionó que las estrategias de comunicación se pueden tomar de acuerdo a quién y de dónde se originan los mensajes y el camino que ésta sigue como puede ser ascendente, descendente y horizontal.	Comunicación ascendente	Evaluación de desempeño	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Nunca Casi nunca A veces Casi Siempre Siempre
				Sugerencias de mejora		
				Manuales y procedimientos		
			Comunicación descendente	Comunicados institucionales	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	Nunca Casi nunca A veces Casi Siempre Siempre
				Cartas de felicitación o memorándum de llamada de atención		
			Comunicación Horizontal	Trabajo en equipo	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	Nunca Casi nunca A veces Casi Siempre Siempre
Coordinación						
	Redes Sociales					

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**Población:** La población fue descrita por Fracica (1998) como el conjunto de todos los elementos a los cuales hace referencia la investigación o como el conglomerado de todas las unidades de muestreo; es así que para esta investigación hablamos de una población de 239 colaboradores que corresponde a la totalidad de los trabajadores en planilla en el mes de mayo. En cuanto a criterios de inclusión Arias, Villasís y Miranda (2016) indicaron esta hace referencia a las cualidades que la población debe tener, en este sentido se consideró a todos los colaboradores en planilla en el mes de mayo, mientras que lo que respecta a exclusión se tuvo en cuenta a aquellos colaboradores en planilla con una antigüedad igual o menor a 6 meses en la institución.

Tabla 2

Planilla correspondiente a mayo 2021

Modalidad	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos	52	56	108
Docentes Tiempo Completo	58	63	121
Profesores Tiempo Completo	4	6	10
Total			239

*Fuente: Oficina de Gestión del Talento Humano*

**Muestra:** Hernández, Fernández y Baptista (2006) hicieron referencia a la muestra como el subgrupo del universo o la población de la cual se recolectan los datos y que además son representativos de ésta. De este modo para la presente investigación se consideró una muestra de 80 colaboradores.

**Muestreo:** El muestreo fue no probabilístico, ya que según Lerma (2016) no se escogen a los encuestados al azar, sino que se toma en cuenta ciertas características, por esta razón en esta investigación se usó el muestreo no probabilístico ya que se excluyeron todos los colaboradores con una antigüedad igual o menor a 6 meses en la institución.

**3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** Para el presente estudio se utilizó como técnica la encuesta, en ese sentido Bernal (2018) nos mencionó que dicha técnica forma parte de las muchas metodologías que permite al investigador recolectar datos sobre una muestra representativa de la población. En este sentido se aplicó la encuesta a una muestra de 80 colaboradores a través de un link de formulario de Google Forms.

El instrumento fue de tipo polinómico con 5 escalas de respuesta que fueron: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; el tiempo estimado para concluir la encuesta fue de 15 minutos aproximadamente, y estuvo conformada por 27 ítems, los cuales evaluaron 3 dimensiones de la variable estrategias de comunicación.

La validez del instrumento de acuerdo a Solíz (2019) se considera válido cuando la información y los resultados que se obtienen están acorde con la realidad problemática. Es así que para la validez de este instrumento se recurrió a un juicio de expertos y estuvo compuesto por 3 expertos que analizaron si el cuestionario cumplía con los criterios de claridad, adecuación y relevancia. La conclusión fue que el instrumento era pertinente y coherente con un 100% de aceptación de la valoración.

Tabla 3  
Juicio de expertos

Juez experto	Porcentaje de aprobación %
1	100
2	100
3	100

*Fuente:* Elaboración propia

En lo que respecta a la confiabilidad del instrumento, Kumor (2018) nos mencionó que hace referencia al grado consistente y preciso de los

resultados después de aplicar el mismo instrumento bajo circunstancias similares. En este caso se aplicó el instrumento a 20 colaboradores y se empleó la función Alfa de Cronbach dando un índice de 0.930, con lo cual se puede determinar que el instrumento es confiable.

Tabla 4  
Índice de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.93	27

*Fuente:* Base de datos del SPSS 22

**3.5. Procedimientos:** Esta investigación se inició con la observación y descripción de la realidad problemática, para ello se realizó llamadas telefónicas a colaboradores de la institución para que desde su perspectiva pudieran dar un alcance del actual manejo de la comunicación en la empresa. Es en este sentido que se elaboró un formulario, y para la pertinencia del mismo se envió una carta de presentación a 3 expertos con las definiciones conceptuales de las variables y dimensiones. Luego se invitó a 20 colaboradores a ser parte de un grupo de pre test y se les envió un link de google forms para completar una encuesta y determinar la respectiva confiabilidad.

Una vez validado por los expertos y con la confiabilidad, se envió a través de whatsapp el link con el formulario de google forms a 80 colaboradores donde contenía el consentimiento informado para participar de este estudio y responder un cuestionario con 27 interrogantes. Asimismo por el tema de pandemia en el que actualmente nos encontramos, no fue posible presentar un documento solicitando una autorización a la institución para la realización de la investigación, sin embargo cada uno de los que respondieron el pre test y la encuesta estuvieron totalmente de acuerdo en su participación manteniendo el anonimato correspondiente.

**3.6. Método de análisis de datos:** En esta investigación se planteó un instrumento cuantitativo con 27 preguntas y 5 alternativas de respuestas, dicho instrumento fue sometido a un juicio de 3 expertos y que después de su análisis determinaron que era pertinente, asimismo se tomó un pre test a un grupo de 20 colaboradores, al cual se le envió a través de google forms el instrumento con la finalidad de determinar la confiabilidad, una vez recogida la información se procesó a través del programa SPSS 22 dando un resultado de 0.93, el cual se califica como confiable.

Ya con la pertinencia y viabilidad, se procedió a enviar el link de google forms con el instrumento a 80 colaboradores a través de whatsapp, obteniendo las respuestas en tiempo real. Una vez resueltas las encuestas, se vació la información en el programa excel y posteriormente se cargó al programa SPSS 22 para la respectiva codificación y tabulación de los datos.

**3.7. Aspectos éticos:** El principal aspecto ético de esta investigación radica en el anonimato de la identidad de los sujetos y la institución participante. Así también se desarrolló bajo la norma APA para una correcta cita de las referencias bibliográficas. Finalmente, la confiabilidad para poder darle la veracidad que corresponde a esta investigación.



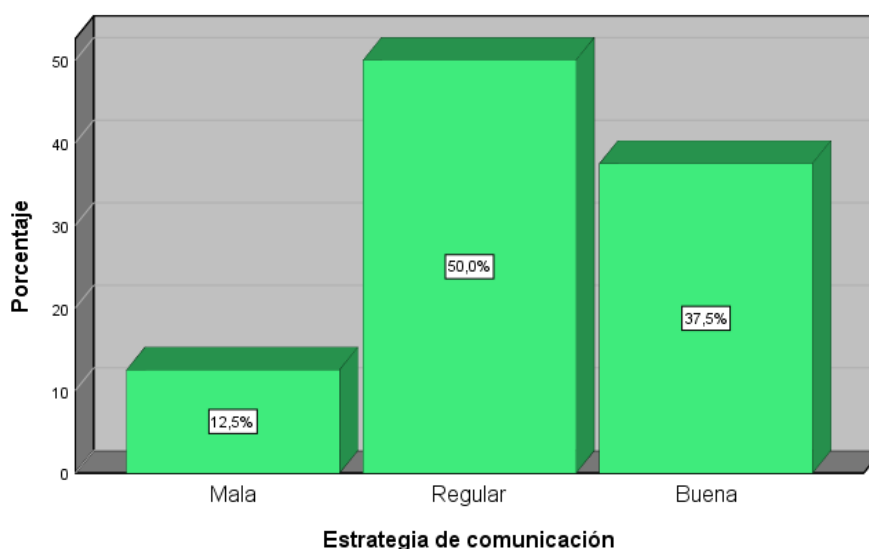
#### IV. RESULTADOS

Tabla 5  
Frecuencia y porcentaje de estrategia de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	10	12,5%
	Regular	40	50,0%
	Buena	30	37,5%
	Total	80	100,0%

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 1  
Niveles de la estrategia de comunicación



*Fuente: Elaboración Propia*

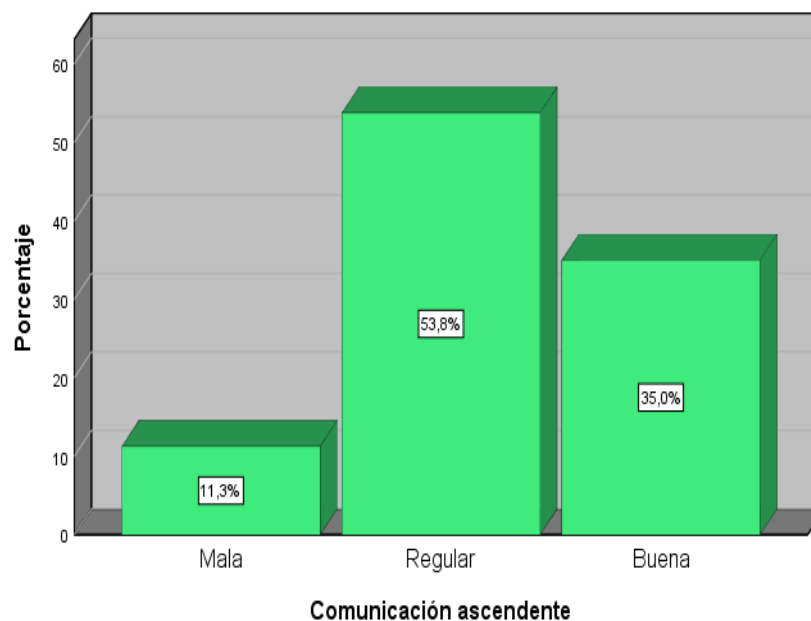
En la tabla 1 y figura 1, con respecto a la variable estrategia de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021, el 50,0 % de los encuestados manifiestan que es regular, mientras el 37,5 % revelaron que es buena y el 12,5 % perciben como malo.

Tabla 6  
Frecuencia y porcentaje de comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	9	11,3%
	Regular	36	45,0%
	Buena	35	43,8%
	Total	80	100,0%

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 2  
Niveles de comunicación ascendente



Fuente: *Elaboración Propia*

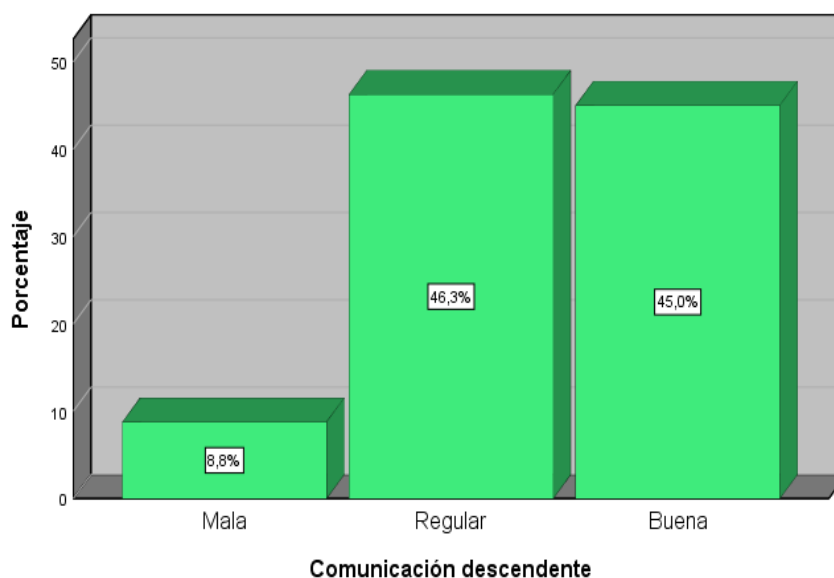
En la tabla 2 y figura 2, con respecto a la dimensión de comunicación ascendente en una Universidad de la Región Lambayeque, 2021, el 53,8 % de los encuestados señalan que es regular, mientras el 35,0 % dicen que es buena y el 11,3 % perciben como malo.

Tabla 7  
Frecuencia y porcentaje de comunicación descendente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	7	8,8%
	Regular	31	38,8%
	Buena	42	52,5%
	Total	80	100,0%

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 3  
Niveles de comunicación descendente



Fuente: *Elaboración Propia*

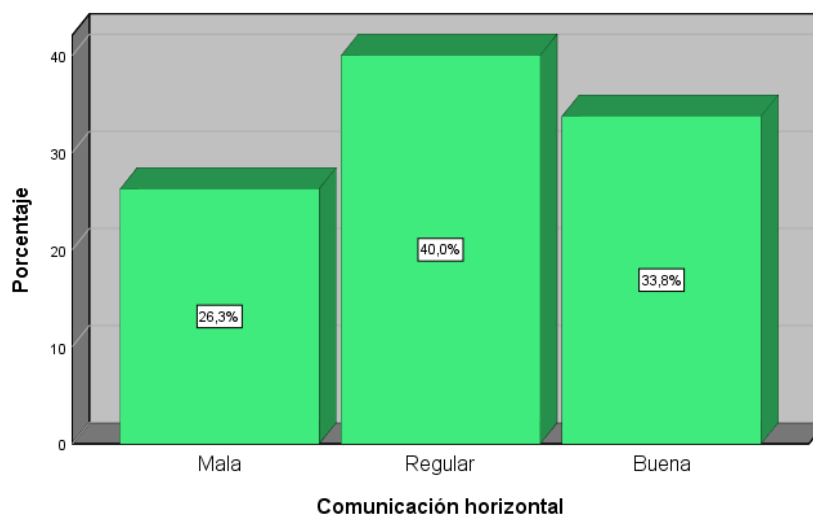
En la tabla 3 y figura 3, que concierne a la dimensión de comunicación descendente en una Universidad de la Región Lambayeque, 2021, el 46,3 % de los encuestados expresan que es regular, mientras el 45,0 % opinan que es buena y el 8,8 % presentan como mala.

Tabla 8  
Frecuencia y porcentaje de comunicación horizontal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	21	26,3%
	Regular	30	37,5%
	Buena	29	36,3%
	Total	80	100,0%

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 4  
Niveles de comunicación horizontal



Fuente: *Elaboración Propia*

En la tabla 4 y figura 4, referido a la dimensión de comunicación horizontal en una Universidad de la Región Lambayeque, 2021, el 40,0 % de los entrevistados manifiestan que es regular, mientras el 33,8 % revelaron que es buena y el 26,3 % perciben como mala.

## V. DISCUSIÓN

En cuanto al propósito u objetivo principal del presente trabajo es determinar el nivel de comunicación en una universidad de la región Lambayeque, por ello de acuerdo a los resultados se encontró que el 50,0 % de los encuestados manifiestan que la comunicación es regular, el 37,5 % que es buena y el 12,5 % la perciben como mala. Con estos resultados podemos determinar que la mitad de los colaboradores no tienen una buena percepción del manejo de la comunicación lo cual nos lleva a proponer una serie de estrategias que permitan mejorar los niveles de comunicación institucional.

En esta misma línea, se guarda similitud a lo expuesto por Pilatuña (2020) quien, en su investigación para posicionar la imagen de una empresa, aplicó encuestas y entrevistas y al determinar que no había una buena posición de marca, propone aplicar un plan de comunicación con un enfoque en el marketing y posicionamiento de la empresa, ya que considera que un correcto manejo de los canales de comunicación y una adecuada estrategia permitirá que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos y además mejorar el clima laboral que actualmente existe.

Estas afirmaciones e investigaciones se respaldan en lo expuesto por el autor Chaves (2008) quien nos habla sobre la necesidad que los profesionales en relaciones públicas puedan diseñar y poner en marcha planes y estrategias comunicacionales que no tan solo estén encaminados a una mayor efectividad de la comunicación, sino que permita que la institución alcance sus objetivos.

En esta parte también se resalta la importancia de la comunicación para el desarrollo de habilidades inherentes a los colaboradores, la motivación que debe haber para el desarrollo de sus actividades diarias y en conclusión un mejor clima laboral que permita la autorrealización profesional y en el ámbito de la vida personal.

Uno de los objetivos específicos de esta investigación fue determinar el nivel de comunicación ascendente en una universidad de la región Lambayeque, en este sentido se obtuvo que el 53,8 % de los encuestados señalan que es regular, mientras que el 35,0 % dicen que es buena y solo el 11,3 % perciben que la comunicación es mala. Es así que de acuerdo a este resultado se pudo determinar

que el 65 % de los que participaron en el presente estudio tienen una percepción negativa de la comunicación ascendente, lo cual nos lleva a pensar que los colaboradores difícilmente se sienten escuchados por sus superiores, no toman en cuenta sus sugerencias y no existe un adecuado flujo de este tipo de comunicación organizacional.

Muy similar resultado obtuvo Nomberto y Pérez (2018) en su investigación en la que proponen un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna, y en la que concluyeron que en dicha institución había una comunicación vertical, donde los trabajadores son meros receptores de mensajes sin derecho a réplicas, con grandes deficiencias en cuanto a la jerarquía de la comunicación, coordinación, dirección, motivación y relaciones personales. Esto llevó a que los trabajadores no se sienten comprometidos con la organización y no se desarrollen espacios para que puedan compartir sus experiencias y en base a su propio trabajo y realidad proponer sugerencias que permitan realizar cambios y mejoras institucionales.

En este sentido, las investigaciones antes mencionadas tienen una base en lo dicho por Martínez de Velasco y Nosnik (1988) en la que mencionan que es primordial que exista un buen manejo de la comunicación ascendente ya que ésta promueve la participación de los colaboradores, permite que existan aportes e ideas valiosas cuya finalidad es contribuir con el desarrollo de la institución, asimismo permite evitar conflictos y el empleado se siente parte valiosa de la organización. Los autores promueven este tipo de comunicación ya que mejora los niveles productivos y el clima organizacional.

Un segundo objetivo específico en esta investigación fue determinar el nivel de comunicación descendente en una universidad de la región Lambayeque, para ello el resultado que se obtuvo fue que el 46,3 % de los encuestados expresan que es regular, el 45,0 % opinaron que es buena y el 8,8 % la presentan como mala. De esto se puede deducir que el 55 % de los participantes no tienen una buena percepción de la comunicación descendente, manifestándose esto en manuales y procedimientos poco claros o comunicados poco oportunos. Falta de reconocimiento por parte de la institución a la labor y reconocimiento de sus colaboradores.

Igualmente, en su investigación Egas y Yance (2018), obtuvieron resultados muy similares, en los que se arrojan ciertos errores de la comunicación interna que influyen en la organización de las tareas, es así que en muchos de los casos hablamos de la falta o poca claridad de manuales para el desarrollo de labores, asimismo se atribuye una falta de acompañamiento de los jefes o supervisores para con los colaboradores. En otro punto también se habla de comunicados oficiales de la institución poco eficaces, ya que uno de estos canales como es el correo electrónico no siempre es visto por todo el personal, y en algunos casos existe una sobresaturación de mensajes y el personal termina por eliminarlos sin siquiera haberlos leído.

Los resultados de las investigaciones antes expuestas se afirman en lo expuesto por Ongallo (2007) quien nos habla que la comunicación descendente está dada por la exigencia de los directores quienes ven la necesidad de hacer llegar información, políticas a seguir y objetivos de la empresa. A través de esta comunicación se pretende que lleguen a los integrantes de la organización los conocimientos de la misma, sin embargo, se exige que haya una política con información de alta credibilidad, claridad y transparencia. Asimismo, determinar los mejores canales de comunicación en base a las preferencias, necesidades y actividades que desarrollan los trabajadores.

El tercer objetivo específico en esta investigación fue determinar el nivel de comunicación horizontal en una universidad de la región Lambayeque, de donde se obtiene que el 40,0 % de los entrevistados manifiestan que es regular, el 33,8 % revelaron que es buena y el 26,3 % la perciben como mala. En base a este resultado el 66,3 % no tiene una buena percepción de la comunicación horizontal, la cual se evidencia en una falta de coordinación entre los trabajadores dentro de un mismo grupo y rango laboral, escasos niveles de trabajo en equipo y poca apertura para una comunicación entre colaboradores.

En esta misma línea tenemos la investigación de Fernández (2017), quien en su estudio sobre comunicación interna y más enfocada en la comunicación horizontal se tuvo un resultado de 53.34 % en cuanto a cumplimiento de metas del

equipo de trabajo y se evidenció que existe relación entre el plan de incentivos y comunicación interna. De este modo se logró evidenciar que la falta de comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo no permitió que las metas planteadas sean alcanzadas, lo cual afecta negativamente a la institución y sus objetivos.

Asimismo, éstas investigaciones pueden ser sustentadas en lo expuesto por Díez (2006), quien nos menciona en cuanto al tipo de comunicación horizontal, que ésta tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo u otros departamentos. Esta comunicación puede ser más informal y puede tender lazos entre los integrantes del grupo o de otros, generando un clima de afinidad y compañerismo. Este tipo de comunicación no solo se queda en la esfera de lo verbal, sino que aquí entran a tallar las redes sociales y aplicativos de mensajería.



## **VI. CONCLUSIONES**

**Primera conclusión:** Se concluyó que de los 3 niveles de comunicación organizacional como son ascendente, descendente y horizontal no son utilizados de manera adecuada en la institución, ya que un 62,5 % de los colaboradores considera que es regular o mala, mientras que solo el 37,5 % de los colaboradores tienen una percepción positiva de la comunicación.

**Segunda conclusión:** De acuerdo a uno de los objetivos específicos referente a la dimensión de comunicación ascendente se concluyó que un 65,0 % de los colaboradores considera que es regular o mala y el 35,0 % restante tiene una percepción positiva, evidenciado de esta manera una falencia y oportunidad para mejorar este nivel de comunicación.

**Tercera conclusión:** Conforme a la dimensión comunicación descendente se determinó que el 55,0 % de los colaboradores tienen una percepción regular o mala, mientras que el 45,0 % restante considera que es buena, lo cual deja de manifiesto que un poco más de la mitad de los colaboradores no está conforme con el manejo de la comunicación descendente en la institución.

**Cuarta conclusión:** En cuanto a uno de los objetivos específicos ligado a la dimensión comunicación horizontal se concluyó que el 76,3 % de los colaboradores tienen una percepción regular o mala de esta dimensión, mientras que el 23,7 % restante considera que es buena, lo cual nos evidenció que tres cuartos de los colaboradores no están conformes con las estrategias comunicacionales de la dimensión horizontal.

## **VII. RECOMENDACIONES**

**Primera recomendación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda a la institución el diseño e implementación de estrategias de comunicación organizacional enfocados en las dimensiones de comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal y de esta manera mejorar los estándares de calidad y productividad de los trabajadores y de la empresa en general.

**Segunda recomendación:** Se recomienda que, a través de la oficina de Gestión del Talento Humano se puedan crear espacios para que los colaboradores puedan expresarse y propongan sugerencias para la organización, asimismo dichas propuestas deben ser estudiadas y evaluadas por los funcionarios y de ser viables deberían implementarse para que de esta manera los colaboradores sientan que su voz es escuchada y que son parte valiosa e importante dentro de la institución.

**Tercera recomendación:** Se recomienda que, la Oficina de Comunicaciones o Imagen Institucional, pueda realizar un estudio más a profundidad de la efectividad de la comunicación organizacional y aprovechamiento de los actuales canales con los que se cuenta, así como mejorar la estructura de los mensajes y evitar la sobresaturación de información.

**Cuarta recomendación:** Producto de esta investigación se recomienda que, para mejorar la comunicación horizontal se programen experiencias y actividades que permitan un mayor trabajo en equipo, así como la interacción con integrantes de otras áreas para generar un sentido de compañerismo y cooperación entre los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Aguayo Vásquez, M. y Carvajal Arreaga, M. (2018). Diseño de estrategias de comunicación para la marca Ta'Riko. (Tesis de título, Universidad de Guayaquil). [proyecto-de-tesis-borrador-2-3.pdf \(ug.edu.ec\)](#)
- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. DOI: 10.18041/1900-3803/entramado.1.5383
- Ávila González, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barnett Guillén, L. (2021). Comunicación interna y calidad de servicio en los condominios administrados por la empresa W&M Security S.A.C. - Lima. 2019. (Tesis de maestría, Universidad Católica Sede Sapientiae). <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/967>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa*. Barcelona, España: Edit. Gustavo Gili.
- Cruz, S. y Neto, C. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72. <https://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Díez Frejeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Egas Cruz, E. y Yance Jácome, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Revista Espacios*, 7(39), 20-33. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392420.html>
- Fernández Balmón, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ediciones Paraninfo.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. (2a ed.) Ciudad de México: Trillas.
- Fernández Soto, S. (2017). Relación del Plan de incentivos y comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, Provincia y Región de San Martín, 2016. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez\\_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fracica, G. (1998). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

- Hernández-Chavarría, F. (2002). *Fundamentos de epidemiología: El arte detectivesco de la investigación epidemiológica*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad a Distancia.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México. McGraw-Hill Interamericana
- Hidalgo Tafur, K. (2019). Comunicación interna y la imagen organizacional de Xtreme Peru, Chorrillos 2019. (Tesis de título, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44910>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Nieto Martín, S. y Rodríguez Conde, M. (2010). *Investigación y Evaluación Educativa en la Sociedad del Conocimiento*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca
- Nomberto Vera, D. y Pérez Calderón, C. (2018). Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la Comunicación Interna de la Gerencia de Desarrollo Económico local de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2017. (Tesis de título, Universidad Nacional de Trujillo). <http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10331/NOMBERTO%20VERA-PEREZ%20CALDERON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2da Ed.) Madrid, España: Edit. Dykinson
- Parra Ramírez, R. y Toro Jaramillo, I. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Pilatuña Lazo, N. (2020). Plan de comunicación para posicionar la imagen corporativa de la Empresa Productora de Audio y Video Ayllupak Kawsay de la ciudad de Riobamba. (Tesis de título, Escuela Superior Técnica de Chimborazo). <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13991>
- Potter, Lester R.(2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators (IABC). ISBN: 1888015330.
- Quintero, M. y Sánchez, M. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa: Una mirada integral en América Latina*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [02/05/2021].

Santesmases Mestre, Miguel (1996). *Términos de marketing*. Diccionario-Base de datos. Madrid: Pirámide. ISBN: 9788436809473.

## **ANEXOS**

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Diseño de estrategias de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable		Metodología
			Estrategias de comunicación		
Problema general:	Objetivo general:	Hipótesis general	Dimensión	Indicadores	
¿Cuál es el nivel de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?	Determinar el nivel de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021	No corresponde	Comunicación ascendente	Evaluación de desempeño	Tipo básica. Método deductivo – descriptivo simple. Diseño no experimental transversal
				Reuniones con jefes o funcionarios	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas		Sugerencias de mejora	
Específico 1	Específico 1	No corresponde	Comunicación descendente	Manuales y procedimientos	
¿Cuál es el nivel de comunicación ascendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?	Determinar el nivel de comunicación ascendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021			Comunicados institucionales	
Específico 2	Específico 2	Cartas de felicitación o memorándum de llamada de atención			
¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?	Determinar el nivel de comunicación descendente en una universidad de la Región Lambayeque, 2021	No corresponde	Comunicación horizontal	Trabajo en equipo	
Específico 3	Específico 3	No corresponde		Coordinación	

¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en una universidad de la Región Lambayeque, 2021?	Determinar el nivel de comunicación horizontal en una universidad de la Región Lambayeque, 2021			Redes sociales	
--	---	--	--	----------------	--



Cuestionario aplicado a los colaboradores

## **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los niveles de comunicación en la organización. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder, lea cuidadosamente cada proposición y responda sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la institución?					
2	¿Participas en la evaluación de desempeño programada?					
3	¿Existen mejoras organizacionales después de aplicada la evaluación de desempeño?					
4	¿Se realizan reuniones con jefes o funcionarios?					
5	¿Es posible participar activamente en las reuniones con jefes o funcionarios?					
6	¿Consideras productivas las reuniones con jefes o funcionarios?					
7	¿Alguna vez has propuesto sugerencias de mejora para tu área de trabajo o la institución?					
8	¿Es muy fácil alcanzar sugerencias de mejora?					
9	¿Las sugerencias de mejora son tomadas en cuenta por la institución?					
10	¿La institución da a conocer sus manuales y procedimientos?					
11	¿Es muy fácil entender los manuales y procedimientos?					
12	¿Las actualizaciones en los manuales y procedimientos son comunicados de manera oportuna?					
13	¿La institución siempre mantiene informados a sus colaboradores sobre los eventos o acontecimientos institucionales?					
14	¿Es eficaz la difusión de los comunicados institucionales?					
15	¿Considera muy importantes todos los comunicados institucionales?					

16	¿La institución suele felicitar o llamar la atención a sus colaboradores según sea el caso?					
17	¿Se suelen difundir las felicitaciones o reconocimientos de lo colaboradores?					
18	¿Son objetivas las llamadas de atención a los colaboradores?					
19	¿En la institución se trabaja en equipo?					
20	¿Se promueve el trabajo en equipo?					
21	¿Es eficaz el trabajo en equipo?					
22	¿Hay coordinación en el trabajo?					
23	¿Es fácil coordinar con mis compañeros de trabajo?					
24	¿Antes de iniciar una nueva tarea coordinamos la forma cómo vamos a trabajar en ella?					
25	¿Con qué frecuencia haces uso de redes sociales?					
26	¿Sueles comunicarte con tus compañeros de trabajo a través de las redes sociales?					
27	¿Participas e interactúas en las redes sociales oficiales de la institución?					

## Anexo Validación por Juicio de expertos

Título: Diseño de estrategias de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable 1:</b> Diseño de estrategias de comunicación							
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Comunicación ascendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la institución?	X		X		X		
2	¿Participas en la evaluación de desempeño programada?	X		X		X		
3	¿Existen mejoras organizacionales después de aplicada la evaluación de desempeño?	X		X		X		
4	¿Se realizan reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
5	¿Es posible participar activamente en las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
6	¿Consideras productivas las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
7	¿Alguna vez has propuesto sugerencias de mejora para tu área de trabajo o la institución?	X		X		X		
8	¿Es muy fácil alcanzar sugerencias de mejora?	X		X		X		
9	¿Las sugerencias de mejora son tomadas en cuenta por la institución?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Comunicación descendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	¿La institución da a conocer sus manuales y procedimientos?	X		X		X		
11	¿Es muy fácil entender los manuales y procedimientos?	X		X		X		
12	¿Las actualizaciones en los manuales y procedimientos son comunicados de manera oportuna?	X		X		X		
13	¿La institución siempre mantiene informados a sus colaboradores sobre los eventos o acontecimientos institucionales?	X		X		X		
14	¿Es eficaz la difusión de los comunicados institucionales?	X		X		X		
15	¿Considera muy importantes todos los comunicados institucionales?	X		X		X		
16	¿La institución suele felicitar o llamar la atención a sus colaboradores según sea el caso?	X		X		X		
17	¿Se suelen difundir las felicitaciones o reconocimientos de lo colaboradores?	X		X		X		
18	¿Son objetivas las llamadas de atención a los colaboradores?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3:</b> Comunicación horizontal	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿En la institución se trabaja en equipo?	X		X		X		
20	¿Se promueve el trabajo en equipo?	X		X		X		

21	¿Es eficaz el trabajo en equipo?	X		X		X	
22	¿Hay coordinación en el trabajo?	X		X		X	
23	¿Es fácil coordinar con mis compañeros de trabajo?	X		X		X	
24	¿Antes de iniciar una nueva tarea coordinamos la forma cómo vamos a trabajar en ella?	X		X		X	
25	¿Con qué frecuencia haces uso de redes sociales?	X		X		X	
26	¿Sueles comunicarte con tus compañeros de trabajo a través de las redes sociales?	X		X		X	
27	¿Participas e interactúas en las redes sociales oficiales de la institución?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Guevara Dávila Jhana

DNI: 46575972

Especialidad del validador: Lic. En Estadística y MBA

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de junio del 2021



Firma del experto informante

Título: Diseño de estrategias de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable 1:</b> Diseño de estrategias de comunicación							
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Comunicación ascendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la institución?	X		X		X		
2	¿Participas en la evaluación de desempeño programada?	X		X		X		
3	¿Existen mejoras organizacionales después de aplicada la evaluación de desempeño?	X		X		X		
4	¿Se realizan reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
5	¿Es posible participar activamente en las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
6	¿Consideras productivas las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
7	¿Alguna vez has propuesto sugerencias de mejora para tu área de trabajo o la institución?	X		X		X		
8	¿Es muy fácil alcanzar sugerencias de mejora?	X		X		X		
9	¿Las sugerencias de mejora son tomadas en cuenta por la institución?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Comunicación descendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	¿La institución da a conocer sus manuales y procedimientos?	X		X		X		
11	¿Es muy fácil entender los manuales y procedimientos?	X		X		X		
12	¿Las actualizaciones en los manuales y procedimientos son comunicados de manera oportuna?	X		X		X		
13	¿La institución siempre mantiene informados a sus colaboradores sobre los eventos o acontecimientos institucionales?	X		X		X		
14	¿Es eficaz la difusión de los comunicados institucionales?	X		X		X		
15	¿Considera muy importantes todos los comunicados institucionales?	X		X		X		
16	¿La institución suele felicitar o llamar la atención a sus colaboradores según sea el caso?	X		X		X		
17	¿Se suelen difundir las felicitaciones o reconocimientos de lo colaboradores?	X		X		X		
18	¿Son objetivas las llamadas de atención a los colaboradores?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3:</b> Comunicación horizontal	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿En la institución se trabaja en equipo?	X		X		X		
20	¿Se promueve el trabajo en equipo?	X		X		X		

21	¿Es eficaz el trabajo en equipo?	X		X		X		
22	¿Hay coordinación en el trabajo?	X		X		X		
23	¿Es fácil coordinar con mis compañeros de trabajo?	X		X		X		
24	¿Antes de iniciar una nueva tarea coordinamos la forma cómo vamos a trabajar en ella?	X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia haces uso de redes sociales?	X		X		X		
26	¿Sueles comunicarte con tus compañeros de trabajo a través de las redes sociales?	X		X		X		
27	¿Participas e interactúas en las redes sociales oficiales de la institución?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Wong Falla Maricielo de Lourdes

DNI: 60835091

Especialidad del validador: Lic. En Comunicación y Maestra en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de junio del 2021

  
Firma del experto informante

Título: Diseño de estrategias de comunicación en una universidad de la Región Lambayeque, 2021

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable 1:</b> Diseño de estrategias de comunicación							
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Comunicación ascendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la institución?	X		X		X		
2	¿Participas en la evaluación de desempeño programada?	X		X		X		
3	¿Existen mejoras organizacionales después de aplicada la evaluación de desempeño?	X		X		X		
4	¿Se realizan reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
5	¿Es posible participar activamente en las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
6	¿Consideras productivas las reuniones con jefes o funcionarios?	X		X		X		
7	¿Alguna vez has propuesto sugerencias de mejora para tu área de trabajo o la institución?	X		X		X		
8	¿Es muy fácil alcanzar sugerencias de mejora?	X		X		X		
9	¿Las sugerencias de mejora son tomadas en cuenta por la institución?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Comunicación descendente	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	¿La institución da a conocer sus manuales y procedimientos?	X		X		X		
11	¿Es muy fácil entender los manuales y procedimientos?	X		X		X		
12	¿Las actualizaciones en los manuales y procedimientos son comunicados de manera oportuna?	X		X		X		
13	¿La institución siempre mantiene informados a sus colaboradores sobre los eventos o acontecimientos institucionales?	X		X		X		
14	¿Es eficaz la difusión de los comunicados institucionales?	X		X		X		
15	¿Considera muy importantes todos los comunicados institucionales?	X		X		X		
16	¿La institución suele felicitar o llamar la atención a sus colaboradores según sea el caso?	X		X		X		
17	¿Se suelen difundir las felicitaciones o reconocimientos de lo colaboradores?	X		X		X		
18	¿Son objetivas las llamadas de atención a los colaboradores?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3:</b> Comunicación horizontal	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿En la institución se trabaja en equipo?	X		X		X		
20	¿Se promueve el trabajo en equipo?	X		X		X		

21	¿Es eficaz el trabajo en equipo?	X		X		X		
22	¿Hay coordinación en el trabajo?	X		X		X		
23	¿Es fácil coordinar con mis compañeros de trabajo?	X		X		X		
24	¿Antes de iniciar una nueva tarea coordinamos la forma cómo vamos a trabajar en ella?	X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia haces uso de redes sociales?	X		X		X		
26	¿Sueles comunicarte con tus compañeros de trabajo a través de las redes sociales?	X		X		X		
27	¿Participas e interactúas en las redes sociales oficiales de la institución?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [   ]      No aplicable [   ]

Apellidos y nombres del juez validador: Pomares Villegas Juan Pablo

DNI: 46662531

Especialidad del validador: Lic. En Ciencias de la Comunicación y Maestro en Administración y Marketing

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de junio del 2021

  
Firma del experto informante



## Anexo

### Prueba de Fiabilidad

Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.930	27