

**Internal communication management and its impact on the
organizational climate of a missionary educational unit in the province of
Orellana**

**La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima
organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de
Orellana.**

Autores:

Gaibor-López , Margarita Lucia
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE
Orellana-Ecuador
 mlgaiborl@ube.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0000-8333-9111>

Reyes-Maruri, Kerly Vanessa
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE
Pueblo viejo-Ecuador
 kvreyesm@ube.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0004-8917-322X>

León-López, Perla Leonor
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, UIDE
Universidad Bolivariana de Ecuador, UBE
Guayaquil-Ecuador
 peleonlo@uide.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-0537-5525>

Castillo-Montufar, César Ricardo
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE
Guayaquil-Ecuador
 crcastillom@ube.edu.ec

 <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Fechas de recepción: 01-MAY-2025 aceptación: 01-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025

 <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

El presente artículo analiza la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", ubicada en Loreto, provincia de Orellana, Ecuador. Se busca comprender cómo la calidad de los flujos comunicativos dentro de la institución influye en el bienestar laboral, la motivación del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La investigación empleó un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos, obtenidos mediante encuestas estructuradas, y datos cualitativos, recolectados a través de entrevistas semiestructuradas. El diseño no experimental y transversal permitió analizar la percepción de 72 colaboradores, entre docentes y administrativos, en relación con los canales de comunicación, la claridad de los mensajes y la retroalimentación.

Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional. Si bien existen canales establecidos, persisten deficiencias en claridad y oportunidad de la información, lo que afecta el ambiente laboral y limita la colaboración efectiva. Se concluye que una gestión comunicacional adecuada mejora la percepción del clima organizacional, aumenta la motivación y favorece el desempeño del personal. Se recomienda fortalecer los canales de comunicación, implementar mecanismos de retroalimentación formales y promover la participación activa del personal en la toma de decisiones.

Palabras clave: Comunicación interna; Clima organizacional; Gestión educativa; Fiscomisional



Abstract

This article analyzes the management of internal communication and its impact on the organizational climate of the Fiscomisional Educational Unit "Juan Pablo II", located in Loreto, Orellana Province, Ecuador. It seeks to understand how the quality of communicative flows within the institution influences workplace well-being, staff motivation, and the achievement of organizational goals.

The research employed a mixed-method approach, combining quantitative data obtained through structured surveys and qualitative data collected from semi-structured interviews. The non-experimental and cross-sectional design allowed for an analysis of the perceptions of 72 staff members, including teachers and administrative personnel, regarding communication channels, message clarity, and feedback.

The results showed a positive correlation between internal communication and the organizational climate. Although communication channels exist, there are persistent deficiencies in clarity and timeliness of information, affecting the work environment and limiting effective collaboration. It is concluded that proper communication management improves the perception of the organizational climate, increases motivation, and enhances staff performance. It is recommended to strengthen communication channels, implement formal feedback mechanisms, and promote active staff participation in decision-making.

Keywords: Internal communication; Organizational climate; Educational management; Faith-based schools

Introducción

La gestión de la comunicación interna se refiere al conjunto de procesos y estrategias utilizados dentro de una organización para garantizar que la información fluya de manera eficaz entre sus miembros. Este proceso no solo abarca la transmisión de mensajes formales entre los diferentes niveles jerárquicos, sino también los intercambios informales que ocurren en el día a día. Según Robbins y Judge (2020), una comunicación interna eficiente requiere claridad en los mensajes, canales adecuados y retroalimentación constante para que la información sea recibida, comprendida y aplicada correctamente. En el contexto educativo, esta gestión es crucial para mantener la cohesión organizacional y garantizar un ambiente laboral saludable.

En la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", ubicada en la provincia de Orellana, cantón Loreto, el manejo de la comunicación interna es fundamental para la coordinación de actividades y el buen desempeño del personal. Esta institución cuenta con una comunidad educativa conformada por 2,200 estudiantes y 72 colaboradores entre docentes y administrativos. Dada la complejidad de su operación, una gestión comunicacional ineficaz podría generar tensiones, desinformación y falta de cohesión, afectando tanto el clima organizacional como la calidad educativa.

De acuerdo con García Díaz, en su trabajo titulado *Gestión comunicacional en instituciones educativas: Un análisis interdisciplinario*, la comunicación interna es un proceso esencial para mejorar las dinámicas organizacionales, especialmente en las instituciones educativas, donde múltiples actores deben coordinarse para alcanzar objetivos comunes. Este enfoque fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa y promueve una interacción efectiva entre docentes, administrativos y directivos. (2021)

Veira (2020), en su investigación *La comunicación interna como herramienta estratégica en instituciones educativas*, señala que la gestión de la comunicación debe enfocarse en promover la participación activa y el compromiso del personal, reduciendo los conflictos internos y mejorando la cohesión organizacional. Bustillos Campaña (2016), en su análisis *El impacto del clima organizacional en el desempeño laboral*, concluye que un ambiente laboral saludable, resultado de una adecuada comunicación interna, favorece el cumplimiento de metas institucionales y el bienestar del personal.



El clima organizacional, definido como la percepción colectiva que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral, desempeña un papel fundamental en el éxito de las instituciones educativas. Según García Rubiano et al., (2020), en su libro *Clima organizacional: Teoría y práctica*, el ambiente laboral está determinado por factores como la calidad de las relaciones interpersonales, las políticas internas y las oportunidades de desarrollo profesional. Cuando estas variables están alineadas, la organización logra mayor productividad, satisfacción laboral y bienestar colectivo.

En el ámbito educativo, el clima organizacional tiene un impacto directo en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Según un estudio de Canul Alcocer & López Gamboa, (2023), una gestión comunicacional efectiva mejora significativamente la motivación y la cohesión del personal educativo, lo que a su vez favorece la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo. Por otro lado, investigaciones recientes han demostrado que la ausencia de una gestión comunicacional clara puede generar desinformación, tensiones internas y una disminución en la calidad educativa Franco Pombo et al., (2022).

El problema central de este estudio radica en la falta de estrategias claras y organizadas para gestionar la comunicación interna en la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II". Esta deficiencia genera tensiones, desinformación y falta de coordinación, afectando tanto el clima organizacional como el desempeño individual y colectivo. Ante esta problemática, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo influye la gestión de la comunicación interna en el clima organizacional de las Unidades Educativas y qué estrategias pueden implementarse para mejorarlo?

La importancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer la gestión comunicacional como un eje transversal en las instituciones educativas. Según López Guzmán et al. (2021), un ambiente laboral positivo no solo fomenta la satisfacción y el compromiso del personal, sino que también impacta directamente en los resultados académicos de los estudiantes. Este trabajo busca proporcionar herramientas prácticas para optimizar los flujos de información y fomentar un entorno laboral saludable y colaborativo en el contexto de la institución.

Mejorar la gestión comunicacional en esta institución es clave para humanizar el entorno educativo. Al garantizar que cada miembro de la comunidad educativa se sienta escuchado y valorado, se promueve un sentido de pertenencia y se fortalece la relación entre los diferentes

actores. Esto no solo beneficia a los docentes y administrativos, sino también a los estudiantes, quienes son los principales receptores de los esfuerzos organizacionales. De esta manera, el estudio tiene un impacto multidimensional, abordando tanto los desafíos internos como los externos.

Con esta finalidad la presente investigación tiene como objetivo general Identificar la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de una Unidad Educativa, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, con el propósito de proponer lineamientos estratégicos para fortalecer la dinámica organizacional.

Y como objetivos específicos se han establecido Diagnosticar los procesos y canales de comunicación interna establecidos en la Unidad Educativa, mediante la revisión documental y la aplicación de entrevistas y encuestas a actores clave. Identificar la percepción del personal docente y administrativo sobre la eficacia de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional y Proponer lineamientos estratégicos de mejora para fortalecer la gestión de la comunicación interna con el propósito de optimizar el clima organizacional y mejorar el desempeño del personal.

La gestión comunicacional

La Teoría General de Sistemas (TGS) es el marco conceptual que sustenta esta investigación. Ludwig Von Bertalanffy (1968) postuló que las organizaciones deben entenderse como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno y cuyos componentes trabajan en interdependencia para alcanzar objetivos comunes. En el contexto de las instituciones educativas, la TGS ofrece una perspectiva integral para comprender cómo los diferentes subsistemas (docentes, administrativos, estudiantes y directivos) interactúan para generar un ambiente organizacional saludable y propicio para el aprendizaje.

Según (Chiavenato, 2001), la TGS enfatiza que las organizaciones son sistemas dinámicos donde los flujos de información desempeñan un papel crucial. La gestión de la comunicación interna actúa como un "flujo vital" que conecta a todos los elementos del sistema, permitiendo la adaptación y la mejora continua. Este enfoque es particularmente relevante en las instituciones educativas, donde las decisiones pedagógicas y administrativas deben coordinarse efectivamente para alcanzar metas compartidas.

Lewin (1942) con su teoría de campo, complementa la TGS al subrayar la influencia del entorno organizacional en las percepciones y comportamientos de sus miembros. En las instituciones educativas, esta interacción entre el sistema interno y externo es fundamental para la construcción de un clima organizacional positivo, lo cual, a su vez, influye en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión de la comunicación interna es el proceso mediante el cual se organizan, canalizan y evalúan los flujos de información dentro de una organización. Una gestión eficiente implica no solo la transmisión de mensajes, sino también la construcción de vínculos y el fortalecimiento de la cohesión interna. En las instituciones educativas, la comunicación interna se convierte en un factor clave para alinear a los colaboradores hacia un objetivo común.

Canul Alcocer & López Gamboa (2023) destacan que una comunicación interna efectiva fomenta la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. Sin embargo, también advierten que, en muchos casos, las instituciones educativas no implementan estrategias formales para gestionar la comunicación, lo que genera desinformación y afecta el clima laboral. Por esta razón, es necesario diseñar modelos de gestión adaptados a las necesidades específicas del sector educativo.

Un estudio realizado por Villacorta-Méndez et al., (2024) en instituciones de nivel medio identificó que las estrategias de comunicación interna basadas en transparencia y retroalimentación bidireccional son las más efectivas para mejorar el desempeño laboral y fortalecer el ambiente organizacional. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar una perspectiva estratégica en la gestión de la comunicación interna.

El vínculo entre la comunicación interna y el clima organizacional ha sido ampliamente investigado. Según Duque-Rengel et al., (2022), la calidad de la comunicación interna influye directamente en la percepción que los colaboradores tienen del ambiente laboral. Una comunicación clara, transparente y oportuna contribuye a un clima organizacional positivo, mientras que la falta de comunicación puede generar tensiones, desmotivación y conflictos internos.

En un estudio realizado por Arguello Fernández (2022), se encontró que las instituciones educativas con una gestión comunicacional deficiente tienden a experimentar mayores

niveles de rotación de personal, lo que afecta negativamente su estabilidad organizacional. Por otro lado, aquellas instituciones que priorizan la comunicación interna logran mejorar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento académico de sus estudiantes.

El clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y el comportamiento que es recompensado y apoyado. Según Armenteros & Torres (2018), el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, influyendo directamente en la calidad del sistema y su desarrollo.

La comunicación interna en las instituciones educativas desempeña un papel crucial en la articulación de las políticas institucionales y las prácticas pedagógicas. Según Ganga-Contreras et al. (2024), un clima organizacional positivo, sustentado en una comunicación efectiva, fomenta la innovación y mejora la reputación institucional. Este impacto es particularmente importante en contextos educativos donde la percepción pública de la institución influye directamente en su capacidad para atraer y retener talento humano y estudiantil.

El clima organizacional está estrechamente relacionado con el bienestar laboral. Según Sagredo Lillo & Castelló Tarrida (2019), las instituciones educativas que promueven un ambiente laboral saludable logran mejorar no solo el desempeño de sus colaboradores, sino también la calidad de los servicios educativos que ofrecen. Esto es particularmente relevante en contextos rurales o de alta vulnerabilidad, donde el estrés laboral tiende a ser mayor debido a las limitaciones de recursos.

(Cuenca et al., 21 C.E.) señalan que el clima organizacional influye directamente en la capacidad de las instituciones educativas para retener a su personal clave. Las estrategias que fomentan la colaboración, la confianza y el reconocimiento mutuo son esenciales para construir un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos institucionales.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo el método científico inductivo el cual parte de la observación de fenómenos particulares en el contexto educativo para arribar a conclusiones generales sobre la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional.

Se utilizó un enfoque mixto porque integra técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión amplia del problema. El enfoque cuantitativo permitió recopilar datos objetivos a través de encuestas estructuradas, mientras que el enfoque cualitativo profundizó en las percepciones del personal mediante entrevistas semiestructuradas. Esta combinación metodológica permitió analizar no solo tendencias medibles, sino también interpretar significados y experiencias desde la perspectiva de los colaboradores.

El enfoque de la investigación es descriptivo que se caracterizan las prácticas actuales de la comunicación interna y las percepciones del clima organizacional. El tipo de investigación es transversal – no experimental. Es transversal, porque la recolección de datos se realizó en un único momento temporal. Es no experimental, ya que no se manipularon las variables del estudio, sino que se observaron tal como se presentan en su contexto real.

Esta investigación se clasifica como aplicada porque su finalidad es generar propuestas prácticas y estrategias concretas que puedan implementarse en la institución para optimizar la comunicación interna y, en consecuencia, mejorar el clima organizacional. Las variables que sustentaron el estudio fueron:

- Variable independiente: Gestión de la comunicación interna (canales, estrategias, efectividad).
- Variable dependiente: Clima organizacional (ambiente laboral, motivación, compromiso).

Material y técnicas

La población objeto de estudio estuvo conformada por 72 colaboradores de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", incluyendo a docentes y personal administrativo. Para garantizar la representatividad de los resultados, se seleccionó una muestra de 58 participantes mediante muestreo aleatorio estratificado, segmentando a los participantes en función de su rol institucional. Este tamaño muestral fue determinado aplicando criterios



estadísticos, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, asegurando que los resultados obtenidos fueran generalizables al contexto institucional.

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos principales: una encuesta estructurada y una guía de entrevista semiestructurada. La encuesta fue diseñada con base en una matriz de operacionalización de variables, la cual permitió organizar y medir de forma precisa los principales aspectos vinculados a la comunicación interna y al clima organizacional. Esta herramienta incluyó 15 ítems distribuidos en una escala tipo Likert de 5 puntos, que oscila entre “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Las preguntas abordaron dimensiones clave como los canales y estrategias de comunicación, la claridad de los mensajes, la efectividad percibida, el ambiente laboral, la motivación y el compromiso del personal.

Complementariamente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a un total de 5 colaboradores de nivel jerárquico superior, seleccionados de forma intencional. Estas entrevistas permitieron explorar con mayor profundidad las percepciones cualitativas sobre las fortalezas, debilidades y problemáticas en la gestión comunicacional de la institución, así como su impacto directo en el clima organizacional. El proceso de recolección se llevó a cabo de forma presencial. Las encuestas fueron distribuidas durante un período de dos semanas, mientras que las entrevistas se realizaron en espacios privados, garantizando así la confidencialidad, la comodidad y la autenticidad de las respuestas. Para el tratamiento de los datos, se utilizaron herramientas estadísticas que permitieron tanto el análisis descriptivo como inferencial de los resultados cuantitativos. En particular, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson con el objetivo de identificar relaciones significativas entre las variables. Por otro lado, los datos cualitativos derivados de las entrevistas fueron analizados mediante codificación temática, una técnica que permitió agrupar respuestas similares en categorías emergentes, revelando patrones de comportamiento y percepción entre los colaboradores.

En conjunto, el uso de estos instrumentos y técnicas permitió garantizar una triangulación efectiva de la información, fortaleciendo así la validez y confiabilidad del estudio, y proporcionando una base empírica sólida para el diseño de propuestas orientadas a mejorar la comunicación interna y el clima organizacional de la institución.

Resultados

El presente apartado expone los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a docentes, administrativos y directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", con el objetivo de analizar la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional. La recopilación de datos permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos comunicativos dentro de la institución.

Los resultados fueron organizados en tres bloques principales: percepción de la comunicación interna por parte de los docentes y administrativos, evaluación de la comunicación interna desde la perspectiva de los directivos, y el impacto de la comunicación en el clima organizacional. A través de estos datos, se busca comprender cómo la calidad de la comunicación influye en la satisfacción laboral, la motivación del personal y la eficiencia organizativa.

La comunicación interna se considera un factor clave para el funcionamiento institucional, pues facilita la transmisión de información, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Sin embargo, las respuestas de los encuestados revelan que existen ciertos desafíos en cuanto a la claridad de los mensajes, la accesibilidad de la información y la frecuencia de la retroalimentación. También pudimos identificar una brecha entre la percepción de los directivos y la del personal docente y administrativo en relación con la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas.

Para tener una mayor claridad se presentan a continuación las tablas con los resultados obtenidos, seguidas de un análisis detallado de cada dimensión evaluada, con el fin de proporcionar una visión clara sobre la situación actual de la comunicación interna en la institución y su impacto en el clima organizacional.

Tabla 1

Evaluación de la Comunicación Interna

Dimensión Evaluada	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Neutral (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
---------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------	----------------------------------



Los mensajes son claros y comprensibles	5%	10%	17%	48%	20%
La información es accesible	3%	7%	15%	50%	25%
Los canales de comunicación son eficientes	8%	12%	18%	45%	17%
La retroalimentación es frecuente	10%	20%	15%	40%	15%
Existe una buena colaboración entre áreas	5%	10%	15%	48%	22%
La comunicación interna motiva al personal	4%	6%	10%	50%	30%

Nota. Fuente: Elaborado por las autoras

Los docentes y administrativos encuestados reflejan una percepción moderadamente positiva sobre la comunicación interna en la institución. El 68% de los encuestados considera que los mensajes son claros y comprensibles, lo que indica que, en términos generales, la información transmitida dentro de la organización es bien estructurada. Sin embargo, un 15% se mantiene neutral y un 10% no está de acuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que existen casos en los que la información no es suficientemente clara o se presta a interpretaciones erróneas.

La accesibilidad de la información obtuvo una valoración positiva del 75% de los encuestados, lo que evidencia que la institución cuenta con canales adecuados para distribuir información relevante. A pesar de esto, un 10% expresó una percepción negativa, lo que podría indicar la necesidad de mejorar el acceso a ciertos documentos administrativos o normativas institucionales.

Uno de los puntos más críticos identificados en la encuesta es la frecuencia de retroalimentación, donde un 30% de los encuestados manifiesta que no recibe suficiente feedback sobre su desempeño y el flujo de información dentro de la institución. Este resultado es preocupante, ya que la falta de retroalimentación puede afectar la motivación del personal y generar incertidumbre en la ejecución de sus funciones.



La colaboración entre áreas y la motivación del personal son aspectos que obtuvieron un alto nivel de aprobación, con un 70% de respuestas favorables. Esto indica que la comunicación interna, aunque con ciertas deficiencias, contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo y al compromiso de los empleados con la institución.

Tabla 2

Impacto de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional

Impacto Evaluado	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Neutral (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
La comunicación interna favorece un ambiente laboral positivo	2%	6%	15%	52%	25%
La falta de comunicación genera conflictos en la institución	3%	9%	12%	50%	26%
Una mejor comunicación contribuiría a un clima más colaborativo	1%	5%	10%	55%	29%
La calidad de la comunicación influye en la satisfacción laboral	2%	7%	14%	49%	28%

Nota. Fuente: Elaborado por las autoras

Las entrevistas corroboraron estas percepciones destacando que, aunque las relaciones personales son positivas, las deficiencias en la comunicación generan malentendidos y duplicación de esfuerzos. Los participantes también señalaron la importancia de establecer mecanismos para reconocer el trabajo de los colaboradores, lo que podría mejorar significativamente el ambiente laboral.

El análisis estadístico mostró una correlación significativa entre la percepción de una comunicación interna efectiva y la satisfacción con el clima organizacional. Esto evidencia que las instituciones educativas que implementan estrategias de comunicación interna bien



estructuradas logran un ambiente laboral más saludable y una mayor cohesión entre sus colaboradores. Los datos cualitativos reforzaron esta relación, ya que los entrevistados mencionaron que las deficiencias en la comunicación impactan negativamente en la confianza, el compromiso y la coordinación del equipo.

Entre las principales problemáticas señaladas se destacan la falta de retroalimentación y la ausencia de una estrategia integral de comunicación interna. Los participantes indicaron que no existen reuniones periódicas para discutir metas institucionales o resolver conflictos. Asimismo, se evidenció una desconexión entre los niveles jerárquicos, lo que afecta la alineación de los objetivos y la eficiencia en la ejecución de las tareas.

Por otro lado, desde la perspectiva de los directivos la mayoría considera que se han implementado estrategias de comunicación efectiva, con un 70% de respuestas favorables. Sin embargo, un 20% se mantiene neutral y un 10% está en desacuerdo, lo que sugiere que no todos los directivos perciben estas estrategias como lo suficientemente claras o estructuradas.

En relación con la percepción de los directivos sobre la gestión de la comunicación interna, los resultados cualitativos reflejan una valoración mayoritariamente positiva, aunque con algunas diferencias que evidencian áreas críticas de mejora.

La mayoría de los directivos entrevistados reconoce que se han implementado estrategias para mejorar la comunicación interna, aunque el 30% de ellos aún se muestra neutral o en desacuerdo. Este dato indica que, si bien existen esfuerzos institucionales por establecer procesos comunicativos eficaces, dichos esfuerzos no han alcanzado todavía un nivel óptimo de efectividad ni han sido percibidos de manera uniforme por todos los miembros del equipo directivo.

En cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones, un 67% de los directivos manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se promueve dicha participación. Sin embargo, un 33% no comparte esta percepción, lo que sugiere que los mecanismos actuales no garantizan un involucramiento equitativo de docentes y administrativos. Esto podría estar relacionado con una estructura de gestión vertical o con la ausencia de espacios formales para recoger las opiniones del personal de forma sistemática.

Uno de los hallazgos más relevantes se relaciona con la retroalimentación. Solo el 27% de los directivos considera que los canales de comunicación interna permiten una retroalimentación efectiva, mientras que un 18% expresa su desacuerdo. Esta percepción fragmentada evidencia que la retroalimentación sigue siendo un aspecto débil en la comunicación institucional. La falta de canales estructurados para escuchar y responder de manera oportuna a las inquietudes del personal limita la fluidez de los procesos internos y la construcción de un entorno organizacional participativo.

Finalmente, un 80% de los directivos coincidió en que la comunicación interna influye directamente en la motivación del personal. Esta percepción reafirma la relación entre una gestión comunicativa eficiente y el bienestar del equipo docente y administrativo. La claridad en los mensajes, la transparencia institucional y la oportunidad en la información son elementos valorados como determinantes para mantener un ambiente laboral saludable y orientado al logro de objetivos comunes.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que la gestión de la comunicación interna tiene una influencia directa y significativa en el clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II". Aunque las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa son en general positivas, se identifican deficiencias importantes en los canales de comunicación institucional, lo cual limita la colaboración efectiva y afecta la motivación del personal. En particular, la falta de claridad en los mensajes y la escasa retroalimentación generan desinformación, dificultando la coordinación entre docentes, administrativos y autoridades.

El análisis evidenció que, si bien los colaboradores valoran la accesibilidad de la información y reconocen la existencia de canales comunicativos establecidos, estos no siempre se utilizan de manera eficiente ni sistemática. La ausencia de mecanismos formales de retroalimentación impide que el personal reciba información oportuna sobre su desempeño, así como explicaciones claras sobre decisiones institucionales, lo que incide negativamente en la percepción del ambiente laboral. Esta situación pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer la comunicación bidireccional, fomentar la transparencia y establecer espacios estructurados de diálogo permanente entre directivos y colaboradores.



Los resultados obtenidos justifican plenamente la propuesta planteada en este estudio. La misma está orientada a superar las limitaciones detectadas mediante la implementación de estrategias concretas como la formalización de canales de retroalimentación, la utilización de plataformas digitales institucionales, y la promoción de reuniones periódicas con participación activa del personal. Estas acciones permitirán mejorar los flujos comunicativos internos, garantizar la coherencia en los mensajes y consolidar una cultura institucional basada en la colaboración y el respeto mutuo.

La optimización de la comunicación interna no solo generará beneficios directos en términos de motivación, compromiso y satisfacción laboral del personal docente y administrativo, sino que también impactará de manera positiva en la calidad del proceso educativo. Una comunidad educativa bien comunicada tiende a trabajar con mayor cohesión, claridad de objetivos y sentido de pertenencia, elementos esenciales para fortalecer la gestión institucional y alcanzar mejores resultados académicos.

Propuesta de solución

A partir de los hallazgos de la investigación y su análisis contextualizado se elabora una propuesta denominada “Estrategia Institucional para el Fortalecimiento de la Comunicación Interna y la Mejora del Clima Organizacional en la Unidad Educativa Fiscomisional 'Juan Pablo II’” que se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 3

Fase	Acciones/Procesos	Estrategias de Optimización	de Validación y Resultados Esperados
1. Diagnóstico inicial	Evaluación de los canales actuales de comunicación y análisis del clima organizacional.	Aplicación de encuestas y entrevistas a docentes, administrativos y directivos para identificar deficiencias en la comunicación.	Informe diagnóstico institucional con identificación de nudos críticos en comunicación y clima laboral.
2. Diseño de estrategias	Revisión y rediseño de mecanismos de comunicación interna.	Creación de protocolos de comunicación formal. Establecimiento de roles y responsabilidades comunicativas.	Mejora en la estructura organizacional de comunicación y claridad en la circulación de la información.



3. Capacitación y sensibilización	Formación del personal en habilidades comunicativas y liderazgo comunicacional.	Talleres sobre comunicación asertiva, retroalimentación efectiva y resolución de conflictos.	Docentes y administrativos capacitados y motivados. Mejora en la interacción institucional.
4. Implementación de mecanismos	Puesta en marcha de nuevos canales y espacios de diálogo institucional.	Creación de buzones de sugerencias, grupos virtuales oficiales, reuniones mensuales interdepartamentales.	Mayor participación del personal en procesos institucionales. Flujo de información continuo y confiable.
5. Monitoreo participativo	Seguimiento al funcionamiento de los nuevos mecanismos comunicativos.	Aplicación de rúbricas de evaluación semestral y retroalimentación constante.	Ajustes periódicos y toma de decisiones informada para fortalecer el clima organizacional.
6. Evaluación de resultados	Valoración del impacto en el clima organizacional y la satisfacción del personal.	Comparación de resultados antes y después de implementar las estrategias. Encuestas de satisfacción y entrevistas finales.	Evidencias de mejora en la cohesión del equipo, motivación laboral y percepción institucional positiva.
7. Sistematización	Registro de buenas prácticas institucionales.	Elaboración de un manual de comunicación interna adaptado a la realidad institucional.	Modelo replicable para otras instituciones fiscomisionales con características similares.
8. Implementación permanente	Integración de la propuesta en el PEI y en el plan de mejora institucional.	Inclusión de la gestión comunicacional como eje transversal en la cultura organizacional.	Comunicación institucional formalizada y fortalecida de manera sostenible.

Nota. Fuente: Elaborado por las autoras

La propuesta diseñada para fortalecer la gestión de la comunicación interna y mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscomisional “Juan Pablo II” fue sometida a un proceso de **validación por parte de cinco expertos** con formación en ciencias de la educación, gestión institucional y comunicación organizacional. Los expertos fueron seleccionados considerando su trayectoria profesional en el ámbito educativo y su experiencia en diseño e implementación de estrategias institucionales. La validación se



realizó a través de una rúbrica estructurada en dos categorías fundamentales: **viabilidad**, entendida como la factibilidad técnica y operativa de aplicar la propuesta en el contexto institucional; y **pertinencia**, relacionada con la adecuación de las estrategias propuestas frente a los hallazgos del diagnóstico y a las necesidades específicas de la comunidad educativa.

Los resultados obtenidos en el proceso de validación fueron altamente favorables. Los cinco expertos coincidieron en que la propuesta es **viable en términos de recursos, tiempos y capacidades institucionales**, y que responde adecuadamente a los problemas identificados en el diagnóstico inicial. Además, resaltaron su **pertinencia pedagógica y organizacional**, destacando que las fases, acciones y estrategias planteadas están alineadas con principios de gestión educativa eficiente, comunicación efectiva y mejora continua. Las observaciones realizadas por los validadores se enfocaron en el fortalecimiento de algunos mecanismos de monitoreo y retroalimentación, los cuales fueron incorporados como ajustes finales para garantizar un mayor impacto y sostenibilidad del plan estratégico.

Conclusiones

La investigación cumplió su objetivo general de analizar la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", identificando fortalezas y debilidades en los flujos comunicativos y su impacto en el ambiente laboral. Se evidenció que una gestión adecuada de la comunicación interna no solo mejora las relaciones interpersonales entre los colaboradores, sino que también contribuye a la cohesión organizacional y al logro de los objetivos educativos.

El enfoque mixto utilizado permitió una comprensión integral del problema. La combinación de datos cuantitativos, obtenidos mediante encuestas, y cualitativos, recopilados a través de entrevistas semiestructuradas, proporcionó una visión detallada de las percepciones y experiencias del personal. El diseño no experimental y transversal fue adecuado para identificar correlaciones significativas entre la efectividad de la comunicación interna y la percepción del clima organizacional en un momento específico. Este enfoque validó la importancia de utilizar técnicas complementarias en investigaciones de naturaleza organizacional.

El principal hallazgo de esta investigación es la existencia de una relación positiva significativa entre la calidad de la comunicación interna y el clima organizacional. Los datos reflejaron que el 75% de los colaboradores consideran útiles los canales de comunicación actuales, pero el 60% señaló la ausencia de estrategias integrales, lo que afecta la percepción general del ambiente laboral. Las entrevistas reforzaron estos hallazgos al señalar problemas como la falta de retroalimentación y la desconexión entre áreas, lo que genera tensiones y desmotivación. Estos resultados destacan la necesidad de establecer canales formales de comunicación, promover reuniones periódicas y fomentar la retroalimentación constante para optimizar el clima organizacional.

Este estudio se limita a una sola institución educativa, lo que restringe la generalización de los resultados. Además, el diseño transversal no permite analizar cambios a lo largo del tiempo, y la dependencia de percepciones subjetivas podría complementarse con indicadores objetivos en futuros estudios. Se recomienda ampliar el análisis a otras instituciones, explorar el impacto de tecnologías digitales en la comunicación interna y realizar investigaciones longitudinales para evaluar cambios tras la implementación de estrategias específicas. Estas líneas futuras contribuirán a una mejor comprensión del clima organizacional en el ámbito educativo.

Referencias bibliográficas

- Arguello Fernández, E. R. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070–3089. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Armenteros, I., & Torres, E. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&utm_source
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54–71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (3rd ed., Vol. 1). McGraw-Hill/Interamericana de Colombia.



Cuenca, M., González, M., Higuerey, Á., & Villanueva, J. (21 C.E.). Adopción NIIF en Ecuador: Análisis pre y post sobre magnitudes contables de empresas cotizadas. *X-Pedientes Económicos*, 1, 30–41. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/9

Duque-Rengel, V. K., Abendaño, M., & Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 13(1), 34–49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>

Franco Pombo, M. R., Gutiérrez Cáceres, R., Carrión Martínez, J. J., & Luque De La Rosa, A. (2022). Estudio del clima organizacional en las instituciones de educación superior: percepciones sobre la satisfacción y expectativas en ecuador. *Etic@net. Revista Científica Electrónica de Educación y Comunicación En La Sociedad Del Conocimiento*, 22(2), 241–257. <https://doi.org/10.30827/eticanet.v22i2.24911>

Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., Suarez-Amaya, W., & Viancos-González, P. (2024). Producción científica en el ámbito del clima organizacional en la educación superior: revisión bibliométrica con perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 517–534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>

García Díaz, M. I. (2021). *Gestión comunicacional de instituciones educativas. Hacia la institucionalización de la práctica profesional del comunicador/educador en la Provincia de Buenos Aires*. <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

Lewin, K. (1942). *La teoría del campo y el aprendizaje* (D. Cartwright, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Harper & Row. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf

Ludwig von Bertalanffy. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.

Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(2), 1–23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>

Villacorta-Méndez, J. E., De La Cruz-Arteaga, G. S., Reyes-Barrios, S. A., & Herrera-Espinoza, K. C. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. *Cienciometría*, 10(18), 45–61. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1221>



Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para Docentes y Administrativos

Objetivo: Evaluar la percepción del personal docente y administrativo sobre la gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional.

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor refleje su opinión en una escala de 1 a 5, donde:

- **1:** Totalmente en desacuerdo
- **2:** En desacuerdo
- **3:** Neutral
- **4:** De acuerdo
- **5:** Totalmente de acuerdo

Sección 1: Claridad y Accesibilidad de la Información

1. Los mensajes institucionales que recibo son claros y comprensibles.
2. La información importante es accesible y fácil de encontrar dentro de la institución.
3. Los comunicados internos están bien estructurados y no generan confusión.

Sección 2: Canales y Eficiencia de la Comunicación

4. Los canales de comunicación interna (correo, reuniones, circulares, etc.) son eficientes.
5. Se utilizan medios adecuados para compartir información relevante dentro de la institución.
6. Los mensajes llegan a tiempo y sin distorsión.

Sección 3: Retroalimentación y Participación



7. Recibo retroalimentación frecuente sobre mi desempeño y sobre temas institucionales.
8. Existen espacios de diálogo donde se pueden expresar sugerencias y opiniones.
9. Se fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones institucionales.

Sección 4: Clima Organizacional y Motivación

10. La comunicación interna fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.
11. Existe una buena relación entre las diferentes áreas y departamentos.
12. La calidad de la comunicación interna influye en mi motivación laboral.

Pregunta Abierta:

13. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la comunicación interna dentro de la institución?

Anexo 2: Encuesta para Directivos

Objetivo: Evaluar la percepción de los directivos sobre la gestión de la comunicación interna dentro de la institución y su impacto en el desempeño organizacional.

Instrucciones: Lea cada afirmación y seleccione la opción que mejor refleje su opinión en una escala de 1 a 5, donde:

- **1:** Totalmente en desacuerdo
- **2:** En desacuerdo
- **3:** Neutral
- **4:** De acuerdo
- **5:** Totalmente de acuerdo

Sección 1: Estrategias de Comunicación Implementadas

1. Se han implementado estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna.
2. Se garantiza que la información institucional fluya de manera clara y estructurada.
3. Existen mecanismos adecuados para garantizar la accesibilidad de la información.

Sección 2: Participación del Personal

4. Se fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones institucionales.



5. Se realizan reuniones periódicas para recoger sugerencias y mejorar la comunicación interna.
6. Los docentes y administrativos tienen acceso a los directivos para resolver inquietudes.

Sección 3: Canales de Comunicación y Retroalimentación

7. Los canales de comunicación interna son eficientes y facilitan la interacción entre los diferentes niveles de la institución.
8. Se ofrece retroalimentación frecuente y oportuna al personal docente y administrativo.
9. La comunicación interna permite identificar y resolver problemas antes de que afecten el desempeño organizacional.

Sección 4: Impacto de la Comunicación en el Clima Organizacional

10. La comunicación interna ha contribuido a mejorar el ambiente laboral en la institución.
11. Existen relaciones armoniosas entre los diferentes equipos de trabajo.

Pregunta Abierta:

13. Desde su rol directivo, ¿qué acciones considera necesarias para mejorar la comunicación interna en la institución?

Anexo 3

Guion de Entrevistas Semiestructuradas

Objetivo: Explorar las percepciones del personal sobre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

1. ¿Qué opina sobre los canales de comunicación interna que utiliza la institución?
2. ¿Considera que los mensajes emitidos son claros y efectivos?
3. ¿Qué mejoras sugeriría para los flujos de comunicación interna?
4. ¿Cómo percibe el clima laboral en la institución?
5. ¿De qué manera la comunicación interna influye en su motivación y desempeño?
6. ¿Existen espacios para retroalimentación entre directivos y colaboradores?



Anexo 4

Matriz de operacionalización de las variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Gestión de la comunicación interna	Canales de comunicación	Utilización de medios efectivos	1.- 2.-
	Estrategias comunicacionales	Existencia de estrategias planificadas	3.- 4.-
	Retroalimentación	Frecuencia de retroalimentación	5.- 6.- 7.- 8.- 9.-
Clima organizacional	Ambiente laboral	Relación entre áreas	10.-
	Sentido de pertenencia	Identificación con la institución.	11.- 12.- 13.-