





Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas

Influence of internal communication on the organizational climate in educational units

  Hugo Patricio Ayora Quinde¹

  Allison Daniela Medina Zamora¹

  Perla León López²

  César Castillo Montúfar¹

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador

² Universidad Internacional del Ecuador / Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador

Fecha de recepción: 26.11.2024

Fecha de aprobación: 15.12.2024

Fecha de publicación: 31.12.2024

Cómo citar: Ayora Quinde, H., Medina Zamora A., León López, P. & Castillo Montúfar, C. (2024). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas. *Eduser* 11 (2), 39-49. <https://doi.org/10.18050/eduser.v11n2a4>

Autor de correspondencia: Hugo Patricio Ayora Quinde

Resumen

La comunicación interna es un proceso clave en cualquier organización, especialmente en el ámbito educativo, donde impacta directamente en el ambiente laboral y la eficiencia del equipo, este estudio se enfocó en analizar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas, para ello, se utilizó un enfoque metodológico mixto con técnicas como encuestas aplicadas a docentes y administrativos, entrevistas a directivos y observación directa de las dinámicas comunicativas, la muestra censal incluyó 53 participantes. Los resultados evidenciaron que un 85% de los encuestados considera que la gerencia fomenta discusiones abiertas, lo cual fortalece la confianza y la colaboración, además, un 90% percibe claridad en la comunicación de normas y procedimientos, destacando la importancia de los canales de comunicación bien definidos, sin embargo, áreas como la reciprocidad en la retroalimentación y la inclusión de ideas requieren mejoras. En conclusión, la comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia cuando es eficiente, por lo tanto, este estudio subraya la necesidad de implementar estrategias comunicativas que promuevan un flujo continuo, transparente y bidireccional, mejorando tanto el ambiente laboral como el desempeño general en las unidades educativas, estos hallazgos sirven como base para futuras investigaciones y la optimización de prácticas administrativas.

Palabras clave: Comunicación interna; Clima organizacional; Educación; Satisfacción laboral; Gestión administrativa.

Abstract

Internal communication is a key process in any organization, especially in the educational field, where it has a direct impact on the work environment and team efficiency. This study focused on analyzing the influence of internal communication on the organizational climate in educational units, using a mixed methodological approach with techniques such as surveys applied to teachers and administrative staff, interviews with managers and direct observation of the communication dynamics, the census sample included 53 participants. The results showed that 85% of those surveyed consider that management encourages open discussions, which strengthens trust and collaboration; furthermore, 90% perceive clarity in the communication of rules and procedures, highlighting the importance of well-defined communication channels; however, areas such as reciprocity in feedback and the inclusion of ideas require improvement. In conclusion, internal communication significantly influences the organizational climate, strengthening motivation and sense of belonging when it is efficient, therefore, this study highlights the need to implement communication strategies that promote a continuous, transparent and bidirectional flow, improving both the work environment and overall performance in educational units, these findings serve as a basis for future research and optimization of administrative practices.

Keywords: Internal communication; Organizational climate; Education; Job satisfaction; Administrative management.

INTRODUCCIÓN

La gestión de comunicación interna es un factor determinante en la configuración del clima organizacional, influenciando directamente la dinámica y el ambiente laboral de cualquier entidad, en un entorno laboral, la efectividad con la que se transmite la información entre los miembros de la institución puede ser la clave para el éxito o el fracaso del cumplimiento de los objetivos. Una comunicación interna fluida y eficiente no solo facilita la coordinación y ejecución de tareas, sino que también fortalece la cohesión del equipo, aumentando el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados (Guerrero et al., 2022).

Por otro lado, el clima organizacional, entendido como la percepción compartida por los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos, se ve profundamente afectado por la calidad de la comunicación interna. Una comunicación clara, abierta y bidireccional promueve un ambiente de confianza y respeto, elementos fundamentales para el bienestar laboral y la productividad, en contraposición, la falta de comunicación, o una comunicación deficiente, puede generar malentendidos, desmotivación y conflictos, deteriorando el clima organizacional y afectando negativamente el rendimiento de la empresa (Moyón, 2019).

En este sentido, la Teoría Clásica de la Administración, desarrollada por Henri Fayol, propone una estructura administrativa basada en cinco funciones fundamentales: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, pero también identificó catorce principios de administración, entre los cuales destacan la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la unidad de dirección y el orden (Fayol, 1987).

La relación de la Teoría de Fayol con la comunicación interna destaca la importancia de una jerarquía clara y una cadena escalar, donde la información fluye de manera vertical a través de los distintos niveles organizacionales, este enfoque asegura que todos los miembros de la organización comprendan sus roles y responsabilidades, lo cual es esencial para una coordinación efectiva y la reducción de malentendidos y conflictos.

En cuanto al clima organizacional, los principios de Fayol promueven un entorno de trabajo ordenado y bien estructurados, la aplicación de principios como la equidad, la estabilidad del personal y la iniciativa fomenta un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados, la unidad de mando y la unidad de dirección también contribuyen a un clima organizacional coherente y alineado con los objetivos de la empresa, mejorando así la moral y la satisfacción laboral.

Por este motivo se sostiene que la calidad de la comunicación interna es un pilar esencial en la configuración del clima organizacional, una estructura administrativa con sus principios claros y bien definidos, una jerarquía organizada y una comunicación eficiente, lo que facilita la coordinación y ejecución de tareas, además de fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivos, una comunicación interna efectiva es indispensable para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

En relación con lo mencionado, Iñaguazo (2020), sostiene que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral en las instituciones educativas, el autor argumenta que una mejor comunicación interna se traduce en un mayor nivel de satisfacción laboral y un ambiente organizacional más positivo, esta correlación positiva implica que, a mayor frecuencia y calidad de la comunicación interna, mayor será la satisfacción y el bienestar en el clima laboral.

De acuerdo con Acuña et al. (2023), se identifica tres áreas clave que afectan el clima laboral: patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación, mientras que para mejorar la gestión comunicativa en las instituciones educativas, recomiendan desarrollar actividades deportivas o recreativas para fomentar la confianza entre compañeros, crear foros de participación interna y externa, utilizar medios de difusión como murales o memorandos para informar sobre cambios importantes, proporcionar información necesaria a través de coordinadores de área y asignar responsabilidades de manera clara y objetiva.

Por su parte, Canul y López (2024), centran su estudio en explicar cómo una comunicación efectiva permite alcanzar objetivos organizacionales y promover la motivación, el

sentido de pertenencia e integración entre el personal educativo. Una gestión eficiente de la comunicación interna contribuye a mejorar el clima organizacional, creando un entorno de colaboración y cohesión, esto se logra mediante la implementación de estrategias específicas de planificación, desarrollo y evaluación, que reconocen a la comunicación interna no solo como una transmisión de información, sino como un elemento estratégico fundamental para el buen funcionamiento y mejora continua de las organizaciones educativas.

De acuerdo con Guzmán et al (2021), la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional se evidencia cuando se observa que una comunicación efectiva entre colaboradores y directivos es crucial para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño y se sostiene que la falta de comunicación directa con altos mandos puede generar conflictos y descontento entre el personal, lo que resalta la necesidad de estrategias comunicativas claras y abiertas para fomentar un clima organizacional positivo.

En este mismo sentido, Blanco et al. (2021), sugieren que una comunicación efectiva, que incluye tanto la información regular y relevante como el apoyo interpersonal, fomentar relaciones positivas y un ambiente colaborativo entre el personal docente, una comunicación interna sólida mejora la cohesión de grupo y la productividad, aspectos cruciales para el desempeño educativo y la satisfacción laboral de los docentes, contribuyendo así a un clima organizacional más favorable.

Delgado et al. (2021), sugiere que una comunicación interna eficaz puede facilitar la organización, la definición de objetivos y la resolución de problemas, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo. El estudio defiende la idea de que una comunicación interna deficiente puede llevar a insatisfacción y desmotivación entre el personal docente y administrativo, afectando negativamente la calidad educativa, por lo que resalta la necesidad de estrategias comunicativas adecuadas para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, la efectividad educativa.

Por último, la postura de Villacorta et al. (2024), explora la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de las unidades educativas, destacando su papel

crucial en el trabajo colaborativo, ya que sugiere que una comunicación organizacional efectiva y habilidades directivas adecuadas pueden mejorar significativamente la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y grupal, y la interacción estimuladora entre los docentes, fortalecimiento de estas áreas, se promueve un ambiente más integrado y cooperativo, lo que aporta un marco valioso para futuras investigaciones sobre la mejora del clima organizacional en entornos educativos.

En base a los aportes teóricos expuestos, se puede inferir que la comunicación interna y el clima organizacional están vinculados, influyendo profundamente en la eficiencia y la satisfacción laboral dentro de las instituciones, por lo tanto, se enfatiza en la necesidad de estrategias comunicativas efectivas para fomentar un ambiente laboral positivo, reducir conflictos y mejorar el rendimiento organizacional. En el contexto educativo, estas prácticas no solo mejoran la calidad de vida laboral de los docentes, sino que también potencian el desempeño educativo y la satisfacción general, ya que promover una comunicación interna clara, abierta y bidireccional es esencial para lograr un clima organizacional saludable y productivo, asegurando el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

Por lo tanto, el estudio de la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas es de suma relevancia debido a la interconexión entre estos dos factores y su impacto en el desempeño general de las instituciones. La comunicación interna es un elemento crucial que determina la calidad de las relaciones laborales y la eficiencia en la ejecución de las tareas, lo cual, a su vez, afecta directamente la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral. La problemática se enfoca en la influencia que una deficiente comunicación interna puede generar en el clima organizacional dentro de las unidades educativas.

Desde un punto de vista teórico, es importante porque contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre la comunicación interna, proporcionando una comprensión más profunda de los mecanismos y procesos que subyacen en la configuración del clima organizacional. En el ámbito práctico, es fundamental porque ofrece directrices y estrategias que los gestores educativos pueden implementar para mejorar la comunicación interna, fortaleciendo así el

clima organizacional. Metodológicamente, es pertinente porque emplea técnicas de investigación mixtas, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del problema.

En función de lo expuesto, la investigación se realizó en una Unidad Educativa Particular, que cuenta con una oferta académica en jornada matutina, abarcando desde la educación inicial hasta el bachillerato, con un enfoque integral en el desarrollo académico y personal de sus estudiantes, su comunidad estudiantil es de 1,100 alumnos y se destaca por su ambiente dinámico y acogedor, además, cuenta con un equipo de 53 miembros del personal, (5 administrativos y 48 docentes) de los cuales 35 son mujeres y 18 varones.

En consecuencia, la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cómo influye la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas?, generando como objetivo analizar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación utilizada según la fuente fue de campo, porque permite obtener información de la realidad en donde se presenta el objeto de estudio tal y como se lo observa con la finalidad de ordenar y relacionar los datos con el tema de indagación; para ello se puede valer de técnicas como la entrevista y encuesta (Castro et al., 2020).

La investigación según su alcance fue descriptiva, ya que su objetivo principal es describir y explicar en detalle la comunicación interna en la Unidad Educativa y la relación con el clima organizacional, por lo tanto, se proyectó la comprensión profunda de las prácticas de comunicación existentes, canales utilizados, participación de la colaboradores, docentes y administrativos.

Es importante destacar que se utilizó una investigación de tipo transversal, debido a que se desarrolló en un momento específico, ya que se recopilaron datos en un período determinado para de esta manera capturar una mirada específica de la gestión de la comunicación.

La investigación según el diseño fue no experimental, debido a que, no se realizaron intervenciones deliberadas ni manipulación de variables, en su lugar, se recopiló información existente y se observaron las prácticas de comunicación en la unidad educativa sin modificar deliberadamente ningún aspecto de la realidad.

También se utilizó el método teórico para revisar y analizar la literatura existente relacionada con la comunicación interna en el ámbito educativo y su relación con el clima organizacional, lo cual involucra la revisión de estudios previos y teorías relevantes. De ahí la necesidad de la aplicación del método inductivo que permitió partir del estudio de objeto desde lo particular para luego establecer las respectivas conclusiones.

En cuanto a la selección de la muestra fue censal, que de acuerdo con Ramírez (1997) esta es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, en este sentido se consideró incluir a la totalidad del personal que labora en la Unidad Educativa en el proceso investigativo, la misma que estuvo conformada por 53 profesionales de las diferentes áreas.

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, que permitieron examinar la percepción de los colaboradores y directivos para profundizar en las experiencias y opiniones, proporcionando una visión integral sobre cómo la comunicación interna influye en el clima organizacional.

Las técnicas empleadas son encuestas a docentes, mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, que mide percepciones sobre factores organizacionales que afectan el ambiente de trabajo, así como entrevistas a los directivos de la institución. De igual forma se utilizó la observación directa y la revisión documental para el análisis de la comunicación interna y sus diferentes elementos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el análisis de los resultados de los datos sociodemográficos de la muestra seleccionada se indica que el 66% de los participantes son mujeres, mientras que el 34% son hombres, la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 21 y 30 años que representa

el 35.8% de la nómina. En cuanto a la antigüedad, el 37.7% lleva entre 2 y 5 años en la institución, finalmente, el 91% de los participantes son docentes, frente al 9% que ocupan cargos administrativos.

La comunicación interna es un elemento clave en la consolidación del clima organizacional

de cualquier institución, y los resultados de la entrevista con el Rector y Vicerrector de la unidad educativa revelan su impacto directo en el ambiente laboral, la cohesión del equipo y la satisfacción de los empleados, por lo tanto, el análisis de los resultados se presentará con relación a las variables examinadas.

Tabla 1

Resultados de la entrevista según la variable Comunicación interna

Descripción de la Pregunta	Rector	Vicerrector
1. Descripción del flujo de comunicación interna	Fluida, constante, facilita la coordinación y respaldo entre el personal.	Continua y abierta, facilitando la coordinación y reforzando aspectos para mayor inclusión y claridad.
2. Efectividad de los canales de comunicación	Efectivos en general, pero abiertos a ajustes para mejorar accesibilidad y claridad.	Eficaces, pero se evalúan para implementar mejoras que optimicen la recepción y comprensión.
3. Frecuencia de información clara y oportuna	Constante y directa, valorando transparencia y puntualidad.	Clara y en el momento adecuado, para apoyar el desarrollo efectivo de labores alineadas con los objetivos.
4. Influencia en la relación entre el personal	Fortalece relaciones y un clima laboral positivo mediante cooperación y entendimiento.	Fomenta colaboración, integración y respeto mutuo, crucial para relaciones laborales positivas.
5. Retroalimentación entre equipo docente y administración	Continua, con el objetivo de mejorar el desarrollo docente e institucional.	Valorada, escuchan al equipo para mejorar la gestión y prácticas educativas.
6. Transparencia en la toma de decisiones	Fundamental, las decisiones se comunican claramente para involucrar al personal en el proceso.	Alta transparencia, compartiendo información para que el personal comprenda el contexto de cada acción.

La comunicación interna en la unidad educativa se caracteriza por su fluidez y consistencia, como lo expresan tanto el Rector como el Vicerrector, ambas autoridades destacaron la importancia de mantener un flujo constante y abierto, lo cual favorece la coordinación y la colaboración entre diferentes departamentos y niveles del personal, esto facilita el desarrollo de un clima laboral positivo, promoviendo la cooperación y el entendimiento entre docentes, administrativos y otros miembros del equipo.

Se observa que los canales de comunicación empleados son, en general, eficaces para transmitir la información necesaria, sin embargo, ambas autoridades coinciden en la disposición a realizar ajustes para mejorar la accesibilidad

y claridad de los mensajes, lo cual indica un enfoque proactivo hacia la optimización de la comunicación interna, esta flexibilidad sugiere que la institución está comprometida con la mejora continua en sus prácticas de comunicación.

La retroalimentación es también un aspecto clave en la comunicación interna, ya que se considera fundamental para el desarrollo profesional y la mejora de la gestión educativa, resaltando la importancia de escuchar al personal docente y administrativo, proporcionando un espacio para expresar ideas y preocupaciones. Finalmente, la transparencia en la toma de decisiones emerge como un valor central en la institución, se enfatiza en el esfuerzo por comunicar claramente las

decisiones, con el objetivo de que el personal comprenda el contexto y participe activamente en el proceso institucional, fortaleciendo así la confianza y el compromiso colectivo.

Con relación al clima organizacional, esta organización educativa refleja percepciones diversas sobre varios aspectos relacionados con la burocracia, el sistema de recompensas, el apoyo mutuo, la presión por el desempeño y el sentido de pertenencia, en primer lugar, un 41.5% de los encuestados está de acuerdo en que el papeleo excesivo es un obstáculo, y un 26.4% muy de acuerdo, lo cual sugiere que la burocracia podría afectar la eficiencia.

Asimismo, un 32.1% está de acuerdo en que el exceso de reglas dificulta la evaluación de nuevas ideas, mientras que un 30.2% está muy de acuerdo, lo que indica una posible rigidez en la aceptación de innovaciones, por otro lado, un 32.1% concuerda en que la falta de organización y planificación impacta negativamente en la productividad, siendo este un aspecto crítico a mejorar.

El sistema de promoción es bien valorado, con un 41.5% de acuerdo y un 28.3% muy de acuerdo en que existe una adecuada oportunidad de ascenso, lo cual es favorable para el clima laboral, además, un 49.1% de los encuestados concuerda en que las recompensas predominan sobre las críticas, y un 20.8% está muy de acuerdo, sugiriendo un ambiente en el que los incentivos son significativos, similarmente, el 32.1% de acuerdo y el 30.2% muy de acuerdo indican que las recompensas se basan en el desempeño laboral, y un 34% de acuerdo y un 30.2% muy de acuerdo perciben que el reconocimiento por el buen trabajo es adecuado, sin embargo, el 30.2% de acuerdo y el 18.9% muy de acuerdo indican que se aplican sanciones ante los errores, lo cual podría interpretarse como un sistema de control estricto en la organización.

En cuanto a la toma de riesgos, un 49.1% de los participantes está de acuerdo y un 34% muy de acuerdo en que la organización asume riesgos en momentos oportunos, mientras que un 49.1% de acuerdo y un 20.8% muy de acuerdo perciben la necesidad de asumir riesgos ocasionalmente para mantenerse competitivos. En términos de clima social, un 39.6% está de acuerdo y un 32.1% muy de acuerdo en que prevalece una atmósfera amistosa, y el 41.5% de acuerdo y el 34% muy de

acuerdo consideran que el ambiente laboral es agradable y sin tensiones.

Respecto a las relaciones interpersonales, un 34% de los encuestados concuerda en que resulta difícil conocer a las personas en la organización, lo que podría afectar la cohesión, sin embargo, un 35.8% está en desacuerdo y un 26.4% muy en desacuerdo con que las personas sean frías y reservadas, lo cual indica que, en general, las relaciones son cordiales. La percepción de una alta exigencia en el rendimiento es compartida por un 47.2% de acuerdo y un 35.8% muy de acuerdo, y la gerencia es vista como orientada a la mejora continua, con un 45.3% de acuerdo y un 43.4% muy de acuerdo.

La mayoría de los encuestados, con un 49.1% de acuerdo y un 37.7% muy de acuerdo, siente una presión constante para mejorar el rendimiento personal y grupal, lo cual puede interpretarse como un factor de desarrollo profesional, también se observa una valoración positiva en cuanto a la gestión de la felicidad como factor de productividad, con un 43.4% de acuerdo y un 35.8% muy de acuerdo en que la gerencia considera importante la satisfacción laboral para el desempeño.

En cuanto al sentido de pertenencia, un 56.6% está muy de acuerdo en sentirse orgulloso de su desempeño, y un 49.1% de acuerdo y un 37.7% muy de acuerdo indican que reciben ayuda de su jefe y compañeros en tareas difíciles, adicionalmente, el 41.5% de acuerdo y el 35.8% muy de acuerdo reflejan un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización, la percepción de equipo funcional es compartida por un 47.2% de acuerdo y un 37.7% muy de acuerdo, y un 45.3% de acuerdo y un 30.2% muy de acuerdo sienten lealtad hacia la compañía.

Finalmente, un 32.1% está de acuerdo y un 20.8% muy de acuerdo en que las personas tienden a priorizar sus intereses personales, lo cual sugiere una tendencia hacia el individualismo en algunos casos. En conjunto, el análisis evidencia un clima organizacional mayormente positivo, con fortalezas en el orgullo y sentido de pertenencia, el apoyo mutuo, y una orientación a la mejora continua, aunque persisten áreas de mejora en términos de sanciones por errores y relaciones interpersonales, lo cual podría beneficiarse de una comunicación interna más efectiva y cohesionadora.

Tabla 2*Resultados de la entrevista según Clima Organizacional*

Descripción de la Pregunta	Rector	Vicerrector
7. Efectos de la falta o mala comunicación en el ambiente laboral	La insuficiencia comunicativa causa confusión y malentendidos, afectando el clima laboral.	La falta de comunicación afecta la cohesión del equipo, generando malentendidos y afectando el clima laboral.
8. Fomento del sentido de pertenencia y colaboración	La comunicación fortalece el sentido de pertenencia y fomenta la colaboración.	La comunicación fomenta pertenencia y colaboración, alineando al equipo hacia un propósito común.
9. Influencia en la motivación y satisfacción laboral	La buena comunicación impulsa motivación y satisfacción al generar confianza y respaldo entre colaboradores.	La comunicación efectiva es motivadora, ya que hace que cada miembro se sienta valorado e informado.
10. Propuestas de mejora para optimizar la comunicación y fortalecer el clima organizacional	Mejorar los canales y fomentar espacios de diálogo para expresar sugerencias y necesidades.	Incrementar los espacios de diálogo para recoger sugerencias y ajustar los procesos comunicativos.

En este caso, tanto el Rector como el Vicerrector coinciden en que la falta de comunicación o una comunicación deficiente puede causar malentendidos y afectar negativamente la cohesión del equipo, generando confusión y perjudicando el ambiente laboral, este reconocimiento refleja la importancia de mantener un flujo de información constante y claro, que permita al personal sentirse alienado y respaldado en sus actividades diarias. La mala gestión de comunicación interna no sólo mitiga los efectos negativos de posibles malentendidos, sino que también fomenta el sentido de pertenencia y la colaboración entre los empleados, ambos líderes enfatizan cómo una comunicación abierta y fluida permite que cada miembro del equipo se sienta parte de un propósito común, lo cual es motivador y fortalece la disposición para colaborar, este sentido de pertenencia contribuye a un ambiente organizacional positivo, en el que cada persona siente que su contribución es valorada.

En cuanto a la motivación y satisfacción laboral, una comunicación efectiva es clave para crear un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sientan informados, valorados y confiados en sus funciones, esto fortalece la motivación intrínseca del equipo, manteniendo altos niveles de satisfacción en el ambiente laboral. Finalmente, ambos directivos proponen la mejora de los canales de comunicación y la creación

de más espacios de diálogo, lo cual facilita la retroalimentación y contribuiría aún más a un clima organizacional positivo y colaborativo.

En función a la comunicación interna en unidades educativas, los resultados obtenidos reflejan un panorama positivo en términos de transparencia, claridad, y colaboración, aunque también destacan áreas con potencial de mejora. La mayoría de los encuestados (85%) considera que la gerencia fomenta discusiones abiertas, lo cual fortalece la transparencia y mejora el clima de confianza, además, un 78% percibe que las tareas están bien estructuradas, reduciendo confusión y mejorando la eficiencia en el trabajo diario.

La gerencia es percibida como clara en la explicación de normas y procedimientos, según el 90% de los encuestados, lo que indica un enfoque en la claridad y cumplimiento de las políticas, contribuyendo a un ambiente organizacional ordenado, por otro lado, el 72% afirma que los canales de comunicación están bien definidos, minimizando malentendidos y promoviendo la cohesión interna.

La inclusión de los puntos de vista de los empleados es un aspecto positivo, aunque solo el 65% considera que sus aportes son tomados en cuenta, señalando una oportunidad para incrementar la participación en las decisiones gerenciales, un 87% de los encuestados

tiene claro a quién reportar, favoreciendo una estructura organizativa eficiente y reduciendo la ambigüedad en los roles. Asimismo, el 75% se siente escuchado, lo cual fortalece un ambiente de respeto y validación, aspectos clave para la motivación laboral, la comunicación de mensajes importantes ocurre rápidamente según el 81% de los encuestados, asegurando que el personal esté informado y preparado ante cambios organizacionales.

Sin embargo, la rapidez en responder a consultas muestra margen de mejora, ya que solo el 69% considera que se responde de manera oportuna, lo cual podría mejorar un ambiente más dinámico, en cuanto a la estructura de la comunicación, el 92% describe el flujo comunicativo como principalmente vertical, lo que aunque define la jerarquía, podría limitar la interacción lateral entre compañeros, además, el 77% considera que las reuniones cumplen su propósito, fortaleciendo la planificación y revisión de actividades.

Los empleados muestran una tendencia a sentirse cómodos al comunicar problemas a sus superiores, con un 82% en acuerdo, lo cual refuerza la percepción de un entorno de apoyo y apertura, sin embargo, la retroalimentación regular es percibida positivamente por un 68%, sugiriendo que se podría intensificar la práctica de brindar feedback constructivo de forma constante, la promoción del trabajo en equipo es también destacada, con un 80% que lo considera un aspecto relevante para fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia.

Los aspectos de comunicación amigable y gestión constructiva de conflictos se destacan, con un 85% y 78% respectivamente, lo cual es esencial para un clima laboral positivo y la construcción de relaciones laborales saludables, lo obstante, aunque el 71% de los encuestados se siente informado de los cambios, aún existe espacio para fortalecer la claridad y constancia de las comunicaciones respecto a modificaciones organizacionales, un 69% indica que sus ideas son respetadas, promoviendo una cultura de respeto dentro de la institución.

El entendimiento de las metas organizacionales es claro para el 76% de los encuestados, lo que permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales, la promoción de la iniciativa entre empleados es percibida positivamente por el 65%, subrayando la importancia de empoderar al personal en la toma

de decisiones, igualmente, el 82% considera que existe un buen flujo de comunicación, esencial para mantener la eficiencia operativa y el alineamiento organizacional, la percepción de reconocimiento del esfuerzo alcanza el 68%, factor clave para la motivación y el compromiso de los empleados.

En cuanto a la claridad en la delegación de responsabilidades, el 84% considera que está bien definida, promoviendo una estructura organizativa eficiente, a nivel de colaboración interdepartamental, el 71% afirma que se fomenta el diálogo entre departamentos, lo cual mejora la cohesión y optimización de recursos, la resolución positiva de conflictos es vista como un compromiso de la gerencia por un 77% de los encuestados, lo cual contribuye a un ambiente de trabajo saludable.

La claridad en los roles es destacada por un 88% de los encuestados, minimizando la duplicidad de funciones y optimizando la productividad, finalmente, un 69% afirma que la gerencia busca fortalecer el compromiso organizacional, lo cual es fundamental para desarrollar una cultura de pertenencia y compromiso dentro de la organización. La comunicación interna es vista en gran medida como un elemento que contribuye significativamente al clima organizacional, aunque existen áreas donde la claridad y reciprocidad en la comunicación pueden ser intensificadas para fortalecer aún más el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en las unidades educativas.

Los resultados muestran una evidente relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la institución educativa estudiada, la encuesta reveló que un 85% de los encuestados considera que la gerencia fomenta discusiones abiertas, fortaleciendo la transparencia y el clima de confianza, además, el 78% percibe una buena estructuración de las tareas, lo que reduce confusiones y favorece la eficiencia. Estos resultados concuerdan con Iñaguazo (2020), quien sugiere que una comunicación fluida y efectiva promueve un ambiente de colaboración y pertenencia, fundamentales para el bienestar laboral.

A su vez, el 90% de los encuestados opina que la gerencia es clara al comunicar normas y procedimientos, un aspecto clave señalado también por Canul y López (2024) al mencionar que una comunicación interna eficaz no solo

informa, sino que motiva e integra al equipo, este alto grado de claridad en la comunicación interna apoya la estructura organizativa y la definición de roles, lo cual, según Fayol (1987), es esencial para un clima organizacional ordenado.

Sin embargo, existen áreas de mejora, aunque el 65% de los empleados considera que sus aportes son tomados en cuenta, este aspecto puede fortalecerse para aumentar la participación en decisiones gerenciales, según Villacorta et al. (2024), la retroalimentación efectiva y la inclusión de los puntos de vista del personal fomentan un ambiente colaborativo y un sentido de responsabilidad compartida.

La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional, pues facilita la transparencia, la cohesión y la motivación del equipo, creando un entorno positivo y productivo, no obstante, la institución podría optimizar ciertos aspectos, como la reciprocidad en el feedback, para fortalecer aún más el ambiente laboral.

Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de este estudio se encuentran los posibles sesgos en la selección de la muestra, ya que se utilizó un enfoque censal limitado al personal de una única unidad educativa, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otras instituciones con características diferentes. Además, la medición de las variables dependió de instrumentos como encuestas y entrevistas, los cuales están sujetos a la interpretación subjetiva de los participantes, lo que puede haber influido en la precisión de los datos recopilados.

También se identificó una limitación en la transversalidad del diseño, que, al tratarse de un estudio en un momento específico, no se consideraron variaciones temporales en las prácticas de comunicación o en la percepción del clima organizacional. Estas limitaciones podrían haber afectado la exhaustividad del análisis y los resultados obtenidos, resaltando la necesidad de enfoques metodológicos más amplios en investigaciones futuras.

Futuras líneas de investigación

Los hallazgos de este estudio abren diversas direcciones para futuras investigaciones, sería valioso explorar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional desde

un enfoque comparativo entre diferentes instituciones educativas, considerando factores como tamaño, modalidad y ubicación geográfica.

Otra línea interesante sería analizar cómo factores tecnológicos, como el uso de plataformas digitales, impactan en la efectividad de la comunicación interna y, por ende, en el clima laboral, asimismo, se podrían realizar estudios longitudinales para evaluar cómo las prácticas comunicativas evolucionan a lo largo del tiempo y su correlación con cambios en el ambiente organizacional.

Finalmente, investigaciones que incluyan la perspectiva de los estudiantes y sus familias permitirían comprender cómo la comunicación interna influye indirectamente en el desempeño académico y en la calidad educativa percibida, estas direcciones

CONCLUSIONES

El análisis realizado demuestra que la comunicación interna desempeña un rol determinante en el clima organizacional dentro de las unidades educativas, la calidad, claridad y frecuencia de los intercambios comunicativos entre el personal directivo y los colaboradores inciden directamente en la cohesión, motivación y satisfacción laboral, un flujo comunicativo efectivo fortalece el sentido de pertenencia y la colaboración, mientras que las deficiencias generan malentendidos y disminuyen la confianza, afectando negativamente el ambiente laboral.

Los resultados obtenidos subrayan la necesidad de adoptar estrategias comunicativas inclusivas que permitan la retroalimentación constante y la transparencia en los procesos decisionales, en este contexto, el estudio resalta la relevancia de establecer canales de comunicación bien definidos y espacios para el diálogo, lo que no solo mejora el clima organizacional, sino que también incrementa la productividad y el compromiso del personal, consolidando una base sólida para alcanzar los objetivos institucionales.

En las unidades educativas, la efectividad de la comunicación interna depende de canales bien estructurados, un flujo constante y la apertura al diálogo, lo cual garantiza que todos los

colaboradores se sientan valorados e informados, cuando esta comunicación es eficiente, fomenta un ambiente de confianza y cooperación, aspectos esenciales para el desarrollo de un clima laboral positivo, sin embargo, las barreras como la falta de claridad o accesibilidad en los mensajes pueden derivar en conflictos y desmotivación.

En el contexto educativo, el clima organizacional determina el nivel de satisfacción, la cohesión del equipo y la motivación de los docentes y administrativos, factores como el apoyo mutuo, la claridad en las expectativas y el reconocimiento del desempeño contribuyen a un ambiente positivo, por el contrario, un clima desfavorable, caracterizado por la falta de comunicación efectiva o una gestión inadecuada, puede generar tensiones y afectar la productividad.

El presente estudio evidencia que el clima organizacional no solo impacta en la percepción del bienestar laboral, sino también en la capacidad de las unidades educativas para alcanzar sus metas, así, fortalecer el clima organizacional mediante estrategias enfocadas en la comunicación interna se presenta como una prioridad para mejorar tanto el desempeño individual como colectivo.

Conflicto de intereses: los autores declaran no incurrir en ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

Acuña, J., Chui, H., Pérez, K., Roque, E., & Roque, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1673 - 1684. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.619>

Blanco, S., Cerdas, V., & García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

Canul, J., & López, G. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 35, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>

Castro, N., Guevara, G., & Verdesoto, A. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Delgado, C., Vélez, J., & Castro, V. (2021). *La comunicación interna y el clima laboral docente*. Edited by Colloquium. <https://colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/download/87/78/293>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. El Ateneo. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 27, 54-69. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/206/443>

Guzmán, M., Ancín, I., & Prieto, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(2), 22-44. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>

Iñaguazo, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la Unidad Educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia y Educación*, 1(2), 6-17. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>

Moyón, K. (2019). *Gestión de la comunicación interna en la Unidad Educativa Estero Salado “Fe y Alegría” y su incidencia en el clima laboral de la institución. Trabajo de Titulación en Comunicación Social*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/44478/1/Gesti%c3%b3n%20de%20la%20Comunicaci%c3%b3n%20interna%20en%20la%20Unidad%20Educativa%20Estero%20Salado%20%e2%80%9cFe%20Y%20Alegr%c3%ada%e2%80%9d%20.pdf>

Papic, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 241-255. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>

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