

**Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador**  
**Internal communication management and its relationship with the organizational climate in an Educational Fiscal Unit in Puyo, Ecuador.**

Luis Ernesto Jami Ramos

**Afiliación Institucional:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Ecuador

**Autor para la correspondencia:** [luisjamiramos@hotmail.com](mailto:luisjamiramos@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0000-2260-1729>

Luis Eddy Meza Ordóñez

**Afiliación Institucional:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Ecuador

 <https://orcid.org/0009-0000-0057-1610>

Email: [eclmeza@hotmail.com](mailto:eclmeza@hotmail.com)

César Ricardo Castillo Montúfar

**Afiliación Institucional:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Ecuador

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

Email: [rcastillo@ube.edu.ec](mailto:rcastillo@ube.edu.ec)

Línea de publicación: Educación.

Fecha de recepción: 24 de marzo 2025

Fecha De aceptación: 2 de abril 2025

Artículo revisado por doble pares ciego

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador. El estudio adoptó un enfoque mixto, con un diseño descriptivo y transversal, utilizando encuestas y entrevistas para recopilar la percepción del personal docente y administrativo sobre la claridad, efectividad y accesibilidad de la comunicación interna. Se aplicaron encuestas con escala Likert a 92 participantes y entrevistas estructuradas para profundizar en aspectos cualitativos. Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística descriptiva con los programas Microsoft Excel y SPSS. Los resultados revelan que, si bien los canales de comunicación son valorados positivamente en general, existen áreas de mejora en términos de claridad, accesibilidad y retroalimentación. Un número significativo de empleados percibe que sus opiniones no son suficientemente consideradas, lo que afecta la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la institución. A pesar de que el clima organizacional es mayormente colaborativo, se identifican oportunidades para fortalecer la integración entre departamentos y

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



mejorar los mecanismos de participación del personal. Se concluye que una comunicación interna bien gestionada favorece la confianza, compromiso y coordinación dentro de la institución, mientras que su deficiencia genera incertidumbre y desmotivación. Para abordar estas problemáticas, se propone la implementación de un sistema de gestión de información más estructurado, creación de mecanismos de retroalimentación efectivos y la promoción de espacios de diálogo interdepartamental.

**Palabras clave:** Comunicación interna; clima organizacional; gestión educativa; liderazgo educativo

### **Abstract**

This study aimed to analyze the relationship between internal communication management and organizational climate in the Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador. The study employed a mixed-methods approach with a descriptive and cross-sectional design, using surveys and interviews to gather perceptions from teaching and administrative staff regarding the clarity, effectiveness, and accessibility of internal communication. Likert-scale surveys were administered to 92 participants, and structured interviews were conducted to explore qualitative aspects. The collected data were analyzed using descriptive statistics with Microsoft Excel and SPSS. The results indicate that, while communication channels are generally well-regarded, there are areas for improvement in terms of clarity, accessibility, and feedback. A significant number of employees feel that their opinions are not sufficiently considered, which affects cohesion and the sense of belonging within the institution. Although the organizational climate is mostly perceived as collaborative, opportunities exist to strengthen departmental integration and enhance staff participation mechanisms. It is concluded that well-managed internal communication fosters trust, commitment, and coordination within the institution, whereas deficiencies generate uncertainty and demotivation. To address these issues, the study proposes implementing a more structured information management system, establishing effective feedback mechanisms, and promoting interdepartmental dialogue spaces.

**Keywords:** Internal communication; organizational climate; educational management; educational leadership

### **Introducción**

La comunicación interna en el ámbito educativo desempeña un papel fundamental en el funcionamiento efectivo de las instituciones, influyendo en el clima organizacional, la satisfacción laboral y, en última instancia, en el rendimiento académico de los estudiantes (Cuenca y Verrazzi, 2019). La comunicación interna a nivel de Unidades Educativas es esencial para lograr los objetivos institucionales, coordinar actividades educativas y administrativas, y promover un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso entre el personal docente y administrativo (Andino-Jaramillo y Palacios-Soledispa, 2023)

Una comunicación interna eficaz es esencial para el funcionamiento adecuado de cualquier organización, y en el ámbito educativo, su relevancia es aún más pronunciada (Papic, 2019). En la Unidad Educativa ubicada en la provincia de Pastaza, ciudad de Puyo, existe una comunicación interna deficiente que puede llevar a malentendidos, conflictos y una disminución en la moral del personal. En esta Unidad Educativa se ha identificado que la falta de claridad y la escasa retroalimentación en los procesos comunicacionales generan desafíos que afectan



tanto al personal docente como al administrativo. Estos problemas, si no se abordan adecuadamente, pueden repercutir negativamente en la calidad de la educación ofrecida, afectando a los estudiantes y, por ende, a la comunidad educativa en su conjunto.

Es así como, desarrollar estrategias comunicacionales específicas para La unidad educativa es fundamental para fomentar un ambiente laboral positivo, mejorar la transmisión de información y asegurar una coordinación eficiente (Castro-Martínez et al., 2020), lo que es fundamental para el funcionamiento diario de la institución y para promover un entorno escolar bien comunicado que beneficie a estudiantes y personal.

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de mejorar el sistema de comunicación a nivel de Unidades Educativas dado que una comunicación interna eficaz es imperativa para la adecuada coordinación entre el personal, la transmisión de información relevante y la promoción de un clima organizacional positivo (Duque et al., 2022). La literatura académica existente no proporciona aún una orientación clara sobre las estrategias adecuadas para una comunicación interna efectiva en este contexto específico.

Comprender cómo implementar y gestionar estrategias comunicacionales efectivas en la unidad educativa es importante para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, y promover un entorno de trabajo colaborativo. Por ello, se busca llenar este vacío en la literatura explorando y analizando las estrategias comunicacionales en uso, identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

En base a lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente artículo es proponer estrategias comunicacionales para mejorar la comunicación interna en la Unidad Educativa para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Concretamente se busca (a) Revisar la literatura sobre metodologías de comunicación interna en entornos educativos. (b) Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la institución (c) Identificar las principales necesidades, barreras y facilitadores de la comunicación interna, y (d) Diseñar estrategias comunicacionales que respondan a las necesidades identificadas.

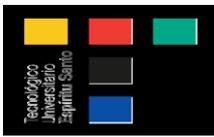
## **Marco Teórico**

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño y satisfacción de los miembros de una institución, ya que refleja las percepciones, actitudes y emociones que emergen de la dinámica interna de la organización (Ahmad et al., 2018). En el contexto educativo, este concepto adquiere especial relevancia, pues incide en la motivación, el compromiso y la productividad del personal docente y administrativo, impactando directamente en la calidad del servicio educativo (Berberoglu, 2018). Según Men y Yue (2019) factores como la comunicación interna, liderazgo, estructura organizativa y las relaciones interpersonales configuran el ambiente de trabajo, generando efectos positivos o negativos en la cultura institucional. Emmanuel (2021) menciona que un clima organizacional saludable promueve la cooperación, eficiencia y el sentido de pertenencia, mientras que un ambiente disfuncional puede derivar en conflictos, desmotivación y baja productividad.

### **Gestión de comunicación interna**

Según Yue et al. (2021) la gestión de la comunicación interna es un proceso estratégico que facilita el flujo de información dentro de una organización, promoviendo la cohesión, sentido



de pertenencia y alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales. En el ámbito educativo, su importancia radica en la necesidad de fortalecer la interacción entre directivos, docentes, personal administrativo y demás actores, garantizando la transmisión clara y efectiva de mensajes que orienten el trabajo en equipo y la toma de decisiones (Curilla et al., 2023). Como lo menciona Luqman et al. (2024) una comunicación interna bien gestionada no solo mejora el clima organizacional, sino que también reduce la incertidumbre, previene conflictos y fomenta una cultura de colaboración y confianza. Para lograrlo, es fundamental emplear canales adecuados, adaptar los mensajes según los receptores y fomentar la retroalimentación, asegurando que la información fluya de manera bidireccional y contribuya al fortalecimiento de la organización educativa (Letsie et al., 2025).

### **Tipos de comunicación interna**

La comunicación interna en una organización se divide en dos tipos principales: formal e informal (Barreto, 2020) La comunicación formal se refiere a los canales de comunicación establecidos oficialmente por la organización, tales como memos, correos electrónicos, boletines y reuniones oficiales (Can, 2019). Estos canales están diseñados para transmitir información crucial y directrices desde los niveles superiores hasta los inferiores de la jerarquía organizacional, asegurando que todos los empleados estén al tanto de políticas, procedimientos y cambios importantes (Auchter et al., 2018).

La comunicación informal, por otro lado, ocurre de manera espontánea y no está estructurada oficialmente (Dores et al., 2021). Incluye conversaciones casuales entre empleados, chats de pasillo, y otras formas de interacción social que no están reguladas por la organización. Este tipo de comunicación es vital para el intercambio de ideas, construcción de relaciones y resolución de problemas a nivel interpersonal, aunque puede también ser fuente de rumores y malentendidos si no se maneja adecuadamente.

### **Canales y mensajes**

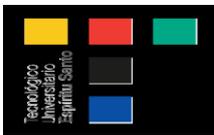
Los canales de comunicación en una organización son los medios a través de los cuales se transmiten los mensajes (Dar, 2019). Pueden ser verbales (reuniones, presentaciones), escritos (correos electrónicos, informes, boletines), o digitales (chats de equipo, plataformas de gestión de proyectos). La elección del canal depende de la naturaleza del mensaje, la urgencia, y el nivel de formalidad requerido. Mensajes claros y efectivos son cruciales para la eficiencia organizacional y la cohesión del equipo.

Los mensajes deben ser concisos, claros y dirigidos a la audiencia adecuada. La claridad en los mensajes ayuda a evitar malentendidos y garantiza que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos y expectativas (Ijie y Iyoriobhe, 2020).

Además, la retroalimentación debe ser fomentada para asegurar que los mensajes se entienden correctamente y se actúa en consecuencia.

### **Estrategias de comunicación y comunicación estratégica**

Acorde a Volk y Zerfass (2020) la comunicación estratégica implica el diseño y la implementación de un plan de comunicación que esté alineado con los objetivos organizacionales. Según Jami et al. (2018) es un proceso deliberado y planificado que busca influir en el comportamiento y las percepciones de los diferentes públicos de la organización. Las estrategias de comunicación se desarrollan para abordar necesidades específicas de comunicación dentro de una organización que incluyen el análisis del entorno comunicacional, identificación de audiencias clave, definición de objetivos de comunicación,



selección de canales adecuados y la elaboración de mensajes efectivos (Auchter et al., 2018). Las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a cambios y emergencias. Adicionalmente, la implementación de estas estrategias requiere de un monitoreo continuo y de ajustes basados en la retroalimentación y los resultados observados. Como lo señala (Huebner y Zacher, 2021) herramientas como encuestas de satisfacción, reuniones de retroalimentación y análisis de métricas de comunicación son esenciales para evaluar la efectividad de las estrategias y realizar mejoras continuas.

Por otra parte, la comunicación estratégica no solo se enfoca en transmitir información, sino en construir relaciones y crear una imagen coherente y positiva de la organización (Lock, 2019) lo que incluye la gestión de la marca, la comunicación de crisis, y la participación de los empleados y otros grupos o actores clave en la misión y visión de la organización. Tal como lo expresa Pathiranage et al. (2020) una comunicación estratégica eficaz mejora la cohesión interna, fortalece la cultura organizacional y facilita la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales. Además, fomenta un ambiente de transparencia y confianza, esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

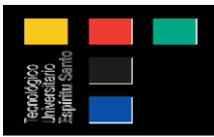
### **Materiales y Métodos**

El presente estudio tuvo un enfoque mixto, de alcance descriptivo y de corte transversal, basado en la aplicación de encuestas y entrevistas para evaluar la percepción del personal docente y administrativo sobre la comunicación interna en la Unidad Educativa fiscal de Puyo, Ecuador. La investigación buscó analizar la claridad y efectividad de la comunicación, así como la satisfacción laboral y el clima organizacional dentro de la institución.

La población del estudio estuvo conformada por el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa fiscal de Puyo. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disposición de los participantes para responder la encuesta. Se incluyeron para la muestra 92 participantes entre docentes y administrativos de diferentes áreas y niveles jerárquicos con el objetivo de obtener una visión representativa de la comunicación interna en la institución.

El estudio se desarrolló en la Unidad Educativa fiscal de Puyo, Ecuador, un establecimiento público de educación básica y bachillerato. La recolección de datos se realizó en el contexto laboral cotidiano del personal encuestado, asegurando que las respuestas reflejaran su percepción real sobre la comunicación interna en la institución. Para la recopilación de información, se utilizaron técnicas de recolección de datos como la encuesta y entrevista estructurada, diseñadas para medir la percepción del personal sobre los siguientes aspectos; claridad y efectividad de la comunicación interna, satisfacción laboral y clima organizacional. La encuesta se estructuró en preguntas cerradas con escala Likert de cinco puntos, donde “1” representa la opción Totalmente en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” neutral, “4” De acuerdo y “5” Totalmente de acuerdo, mientras que las entrevistas fueron con preguntas abiertas para complementar los hallazgos de las encuestas.

Los datos obtenidos de las encuestas fueron analizados mediante estadística descriptiva, utilizando el programa Microsoft Excel y el software estadístico SPSS para calcular las frecuencias y porcentajes de cada categoría de respuesta, las cuales estuvieron reflejadas en gráficas de pastel. Las respuestas de los participantes a las entrevistas fueron



compiladas y agrupadas en puntos comunes clave para ser mostradas en una tabla resumen.

## Resultados y discusión

### Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa fiscal de Puyo arroja resultados interesantes en cuanto a la percepción sobre la claridad y facilidad de la información proporcionada por la administración.

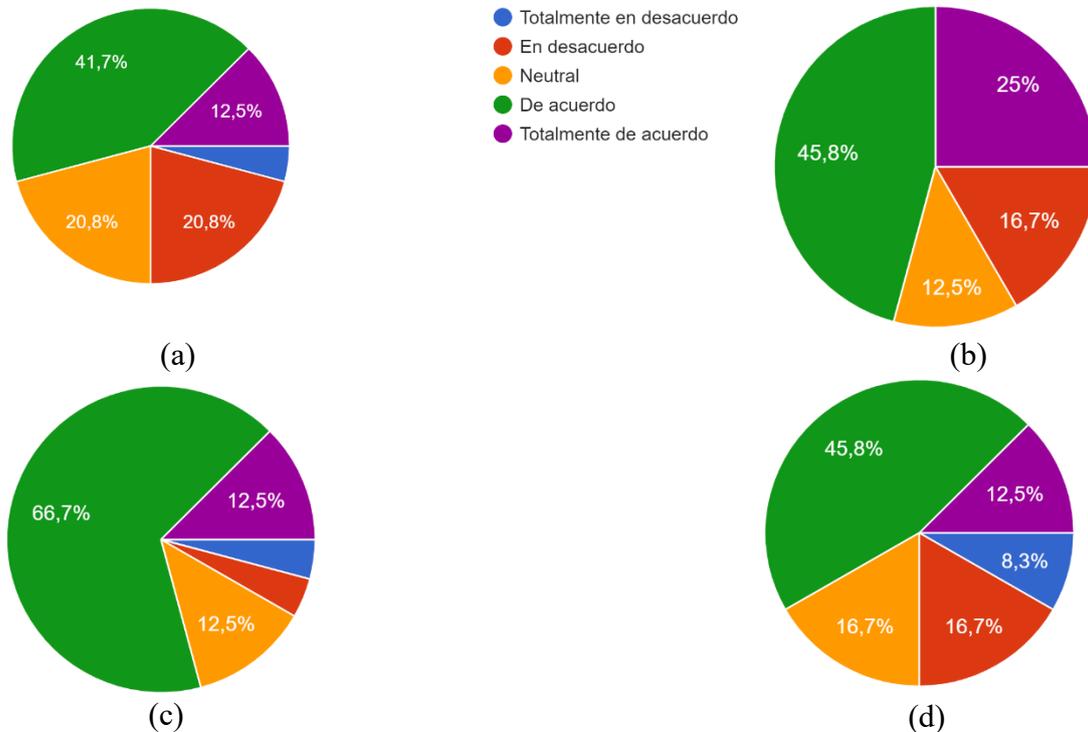
Los procesos comunicativos internos inciden en los resultados de la gestión educativa; ahí radica la importancia de coordinar y gestionar de forma estratégica la comunicación en las instituciones. En los resultados obtenidos en la encuesta, si bien la mayoría del personal docente y administrativo, 54.2%, (41.7% de acuerdo y 12.5% totalmente de acuerdo) sostiene que la gestión de comunicación se la realiza de una manera clara ya que es fácil de entender la información proporcionada por la administración, un sector importante manifiesta disconformidad o ambivalencia al respecto. Un 25% del personal (20.8% en desacuerdo y 4.2% totalmente en desacuerdo) percibe que la información no es suficientemente clara. Además, un 20.8% de los encuestados mantiene una postura neutral, lo que refleja cierta ambigüedad en su percepción de la calidad de la comunicación interna (Figura 1a).

En general, 70.8% de los encuestados (45.8% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo) perciben que la entrega de información cumple con su propósito y les permite realizar su trabajo de manera efectiva. No obstante, el 16.7% que está en desacuerdo y el 25% que está totalmente en desacuerdo representan una proporción significativa que evidencia la necesidad de optimizar la gestión de la comunicación interna (Figura 1b).

Acorde a Caballero-Escusol et al. (2021) los canales de comunicación como plataformas de podcast utilizan las redes sociales para expandir su alcance y revela que, a pesar del auge de redes, Twitter sigue siendo la red preferida para compartir contenido de audio. En la unidad educativa se han establecido canales oficiales de comunicación interna como correos electrónicos, reuniones, oficios, redes sociales, de esta manera el 79.2% (66.7% + 12.5%) considera que los canales de comunicación son adecuados para transmitir información importante, lo que sugiere que la mayor parte del equipo confía en estos medios. (Figura 1c). Por otra parte, el 58.3% (45.8% y 12.5%) tiene una opinión favorable sobre la retroalimentación que recibe en relación con su desempeño, mientras que un 25% (16.7% + 8.3%) percibe que esta no es oportuna ni constructiva (Figura 1d). Esta proporción considerable de insatisfacción indica la necesidad de mejorar los procesos de retroalimentación, con el fin de garantizar que todos los miembros del personal reciban comentarios de manera efectiva y constructiva, lo cual contribuiría a su desarrollo profesional y al fortalecimiento del clima organizacional. Sin embargo, un 16.7% de los encuestados se mantiene neutral, lo que sugiere que una parte del personal no tiene una opinión clara o que tal vez no recibe suficiente retroalimentación para formarse una percepción definida.



Figura 1. Percepción del personal docente y administrativo sobre (a) la claridad, (b) efectividad de la comunicación, (c) canales y (d) retroalimentación en la institución



Nota: Elaborado por los autores.

En la Figura 2a, aunque el 54.2% (37.5% de acuerdo y 16.7% totalmente de acuerdo) del personal docente y administrativo percibe de manera positiva la efectividad de la comunicación interna en la institución, un 33.3% tiene una opinión negativa sobre la misma, lo que sugiere que existe un grupo considerable que enfrenta problemas relacionados con la recepción y transmisión de información. Por otro lado, un 12.5% de los encuestados se mantiene neutral, lo que puede indicar que este grupo no ha experimentado de manera significativa los efectos de la comunicación interna o que perciben un rendimiento mixto en los canales de comunicación.

Si bien el 66.7% (50% + 16.7%) considera que sus opiniones son valoradas y tomadas en cuenta dentro de la institución, un 33.3% de los encuestados no comparte esta percepción (Figura 2b). Esta cifra revela una brecha importante en cuanto a la gestión de la comunicación interna, lo que sugiere la necesidad de implementar mecanismos más inclusivos y participativos que permitan a todo el personal sentir que su voz es escuchada y valorada en el proceso de toma de decisiones.

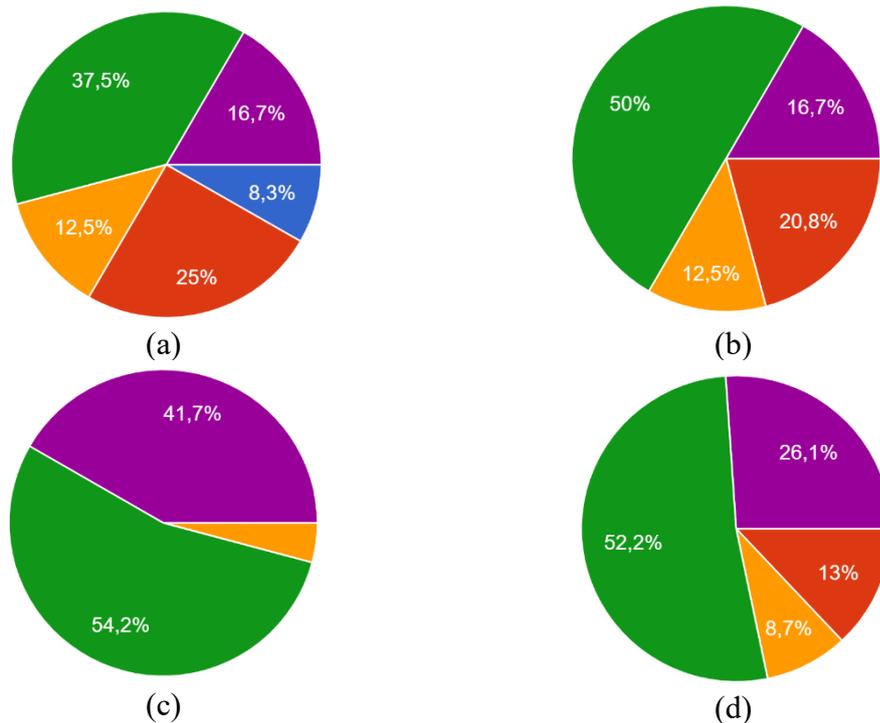
Por otro lado, los resultados revelan que en conjunto el 95.9% (54.2% + 41.7%) tiene claridad sobre las expectativas y responsabilidades de su rol dentro de la institución, lo que indica una alta efectividad en la comunicación de los objetivos y tareas asignadas a cada miembro del equipo. Sin embargo, es importante trabajar con el 4.1% que se mantiene neutral, para



asegurarse de que todos los empleados tengan una comprensión completa y sin ambigüedades sobre su rol, contribuyendo así a mejorar el desempeño general y el clima organizacional (Figura 2c).

En la Figura 2d, el 78.3% (52.2% + 26.1%) percibe que el ambiente de trabajo es colaborativo y de apoyo, lo cual es un factor positivo para el clima organizacional de la institución. No obstante, el 13% que está en desacuerdo y el 8.7% que se mantiene neutral sugieren que aún existen áreas de mejora para asegurar que todos los empleados se sientan respaldados por un entorno colaborativo.

Figura 2. *Percepción sobre (a) la efectividad de la comunicación interna, (b) valoración de opiniones, (c) claridad en las responsabilidades y (d) colaboración en el ambiente de trabajo*



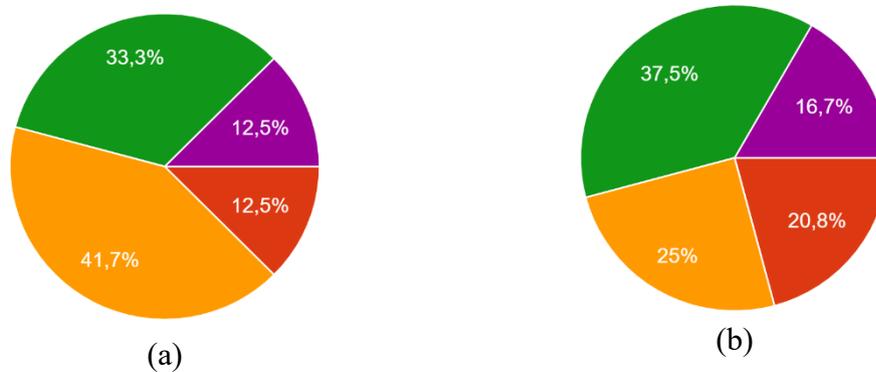
Nota: Elaborado por los autores.

En conjunto, el 45.8% (33.3% + 12.5%) del personal docente y administrativo tiene una opinión favorable sobre la comunicación entre los departamentos de la institución. Sin embargo, el 41.7% que se mantiene neutral y el 12.5% que está en desacuerdo revelan que existe una considerable proporción del personal que no percibe que la comunicación sea suficientemente buena (Figura 3a).

Finalmente, el 54.2% (37.5% + 16.7%) percibe que la comunicación interna contribuye positivamente al clima organizacional. Sin embargo, el 25% que se mantiene neutral y el 20.8% que está en desacuerdo sugieren que aún existen áreas de mejora en los procesos de comunicación interna para asegurar que todos los miembros del personal experimenten un ambiente laboral positivo (Figura 3b). La mejora en estos procesos podría tener un impacto significativo en el fortalecimiento del clima organizacional en general



Figura 3. *Percepción del personal sobre la comunicación interdepartamental y su contribución al clima organizacional*



Nota: Elaborado por los autores.

### Resultados de la entrevista

Los resultados de las entrevistas (ver Tabla 2) reflejan que la comunicación interna en la Unidad Educativa Fiscal de Puyo presenta fortalezas y desafíos que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal. Aunque se reconoce que la información administrativa es generalmente clara, existen deficiencias en la transmisión de cambios estratégicos y en la retroalimentación, lo que genera incertidumbre y desmotivación.

Los principales canales de comunicación identificados son el correo institucional, reuniones esporádicas y grupos de mensajería instantánea, aunque no siempre garantizan una difusión efectiva. La mayoría de los entrevistados considera que una comunicación bien gestionada fortalece la confianza y el trabajo en equipo, mientras que su ausencia puede afectar la colaboración y el compromiso laboral. Como oportunidades de mejora, se propone implementar reuniones periódicas, estructurar mejor los canales de información y fomentar espacios de diálogo entre los distintos niveles jerárquicos, lo que contribuiría a un clima organizacional más positivo y a una mayor satisfacción laboral.

Tabla 2. Entrevista sobre la gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional

Pregunta	Respuestas clave
1. ¿Cómo percibe la claridad de la comunicación interna en la institución?	La mayoría de los entrevistados considera que la comunicación es clara en algunos aspectos administrativos, pero presenta deficiencias en la transmisión de información sobre cambios organizacionales y decisiones estratégicas. Algunos mencionan que la falta de reuniones periódicas genera confusión.
2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación	Se mencionan como principales canales de comunicación el correo institucional, reuniones

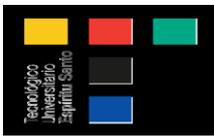


<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas clave</b>
utilizados y cómo evalúa su efectividad?	ocasionales y grupos de mensajería instantánea. Sin embargo, algunos participantes señalan que la información por estos medios no siempre llega a todos los colaboradores de manera oportuna o completa.
3. ¿Considera que la comunicación interna influye en el clima organizacional de la institución? ¿Por qué?	La mayoría coincide en que una comunicación efectiva contribuye a un clima organizacional positivo, fortaleciendo el trabajo en equipo y la confianza entre los miembros. No obstante, también se menciona que la falta de retroalimentación genera desmotivación y dificulta la colaboración.
4. ¿Qué aspectos mejorarían en la gestión de la comunicación interna?	Se sugiere mejorar la planificación de reuniones periódicas, implementar un sistema más estructurado para la difusión de información y fomentar espacios de diálogo entre los diferentes niveles jerárquicos para fortalecer la interacción.
5. ¿Cómo afecta la gestión de la comunicación interna en su satisfacción laboral?	Los entrevistados coinciden en que una comunicación deficiente puede generar incertidumbre y afectar su motivación en el trabajo. En contraste, cuando la comunicación es efectiva, se sienten más comprometidos y alineados con los objetivos de la institución.

Nota: La tabla muestra la tabulación de las respuestas de la entrevista aplicada a directivos

### Discusión

El presente artículo tuvo como finalidad proponer estrategias comunicacionales para mejorar la comunicación interna en una Unidad Educativa fiscal de Puyo, Ecuador para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Los resultados obtenidos reflejan que, si bien la comunicación interna en la institución es valorada positivamente por la mayoría del personal docente y administrativo, existen aspectos que requieren optimización. Los canales de comunicación son percibidos como adecuados, y la información transmitida es, en términos generales, clara y útil para el desempeño laboral. Sin embargo, persisten desafíos en la retroalimentación, la inclusión de opiniones del personal en la toma de decisiones y la comunicación entre departamentos, lo que genera una percepción mixta sobre la efectividad de la gestión comunicativa. Estos hallazgos indican que, aunque hay una estructura comunicacional establecida, su efectividad no es homogénea en toda la organización. La relevancia de estos hallazgos radica en la relación directa entre la comunicación interna y el clima organizacional. Una comunicación clara, accesible y bidireccional es fundamental para generar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. La percepción de que las



opiniones del personal no siempre son tomadas en cuenta podría afectar la motivación y el sentido de pertenencia, lo que, a su vez, puede impactar la calidad del trabajo y la estabilidad del equipo. Por otro lado, la falta de retroalimentación oportuna y constructiva puede limitar el crecimiento profesional del personal y afectar su desempeño. Estos aspectos evidencian la importancia de implementar estrategias de comunicación más inclusivas y efectivas para fortalecer la cohesión y el compromiso institucional.

En comparación con otros estudios sobre comunicación organizacional en el ámbito educativo, se ha identificado que la claridad en la transmisión de información y la efectividad de los canales de comunicación son factores clave para el funcionamiento eficiente de una institución (Musheke y Phiri, 2021; Abunyewah et al., 2019; Huda, 2023). Investigaciones previas han demostrado que instituciones con sistemas de comunicación interna bien estructurados tienden a presentar mayores niveles de satisfacción y compromiso entre el personal (Siddiqui et al., 2024; Gbiel Benarkuu et al., 2024; Amadu y Anyarayor, 2022). Asimismo, estudios en entornos educativos han señalado que una comunicación deficiente genera incertidumbre y disminuye la motivación del personal (Charoensukmongkol y Phungsoonthorn, 2022), lo que concuerda con la percepción mixta observada en este estudio. Por otro lado, la retroalimentación efectiva ha sido ampliamente estudiada en el contexto educativo y organizacional. Estudios previos sugieren que un sistema de retroalimentación bien implementado no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el trabajo en equipo y el clima organizacional (Wang y Li, 2024; Ibrahim et al., 2023; Handayani y Pendrian, 2023). Sin embargo, se ha señalado que, en muchas instituciones educativas, la retroalimentación suele ser esporádica y poco estructurada, lo que coincide con las dificultades reportadas en este estudio. La necesidad de reforzar la comunicación entre departamentos también ha sido documentada en estudios similares, donde se destaca que la falta de integración en la transmisión de información puede generar conflictos y afectar la eficiencia operativa de la organización (Kaydos, 2020).

En la literatura sobre comunicación organizacional, diversos estudios han resaltado la importancia de la integración interdepartamental como un factor clave para la cohesión y el desempeño institucional. Investigaciones recientes han demostrado que la falta de coordinación entre departamentos genera fragmentación en la información, afectando la toma de decisiones y reduciendo la eficiencia organizacional (Wolbers et al., 2018; Joseph y Gaba, 2020). En el contexto educativo, estudios como los de Torres et al. (2023) y Yang y Lee (2024) han evidenciado que las instituciones con una comunicación interna fluida y colaborativa presentan menores niveles de conflictos organizacionales y mayor compromiso del personal (Gara y La Porte, 2020; Blank, 2020). Además, el uso de herramientas digitales y estrategias participativas ha sido identificado como un factor determinante para optimizar la comunicación interdepartamental (Yulistiyono et al., 2024). En este sentido, los hallazgos del presente estudio concuerdan con estas investigaciones, al resaltar la necesidad de mejorar la cohesión y los canales de comunicación internos para fortalecer el ambiente de trabajo y potenciar el rendimiento institucional.

Este estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra se limitó a una única institución educativa, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos con estructuras organizativas distintas. Además, la percepción de la comunicación interna es un fenómeno subjetivo, lo que



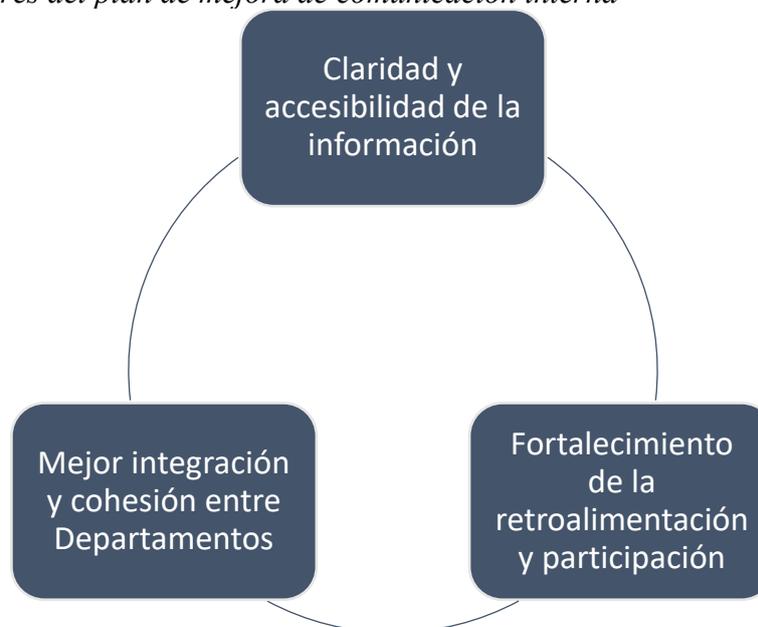
implica que factores individuales, como la experiencia previa o el nivel de involucramiento en la institución, pueden haber influido en las respuestas. Finalmente, la ausencia de un análisis longitudinal impide evaluar cómo evoluciona la percepción de la comunicación a lo largo del tiempo o tras la implementación de mejoras.

A pesar de estas limitaciones, el estudio contribuye al campo de la gestión educativa al evidenciar la importancia de la comunicación interna en la percepción del clima organizacional y en la efectividad del trabajo institucional. Los hallazgos resaltan la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación más inclusivas y de fortalecer los procesos de retroalimentación en el ámbito educativo. Además, este estudio ofrece un punto de partida para futuras investigaciones que busquen diseñar e implementar intervenciones que mejoren la comunicación interna y, con ello, la calidad del ambiente laboral en instituciones educativas.

### **Propuesta de solución al problema de comunicación interna**

Para abordar los desafíos identificados en la comunicación interna de la institución, se propone la implementación de un Plan de Mejora de Comunicación Interna basado en tres pilares fundamentales (ver Figura 4).

Figura 4. *Pilares del plan de mejora de comunicación interna*



### **Claridad y accesibilidad de la información**

Para optimizar la difusión de la información dentro de la organización, es fundamental implementar un sistema de gestión centralizado, como una intranet o boletines internos digitales, que facilite el acceso a documentos, noticias y comunicados relevantes. Además, es necesario rediseñar los canales actuales de comunicación para garantizar que los empleados reciban información clara, estructurada y en tiempo oportuno. Esto puede lograrse mediante la simplificación de procesos informativos, el uso de herramientas interactivas y la capacitación del personal en el uso eficiente de estos medios, asegurando así una comunicación más efectiva y accesible para todos los colaboradores.



### **Fortalecimiento de la retroalimentación y participación**

Una comunicación organizacional efectiva no solo debe ser clara, sino también bidireccional, permitiendo que los empleados expresen sus opiniones y sean escuchados. Para ello, se recomienda la implementación de buzones de sugerencias digitales y reuniones periódicas, donde el personal pueda plantear inquietudes y propuestas de mejora. Asimismo, la aplicación de encuestas de satisfacción en comunicación interna permitirá evaluar la percepción de los empleados y detectar áreas que requieran ajustes. Estos mecanismos contribuirán a fomentar una cultura organizacional más inclusiva, en la que la retroalimentación sea valorada y utilizada para la toma de decisiones.

### **Mejor integración y cohesión entre departamentos**

Para fortalecer la colaboración y la integración dentro de la organización, es esencial fomentar el trabajo interdepartamental a través de reuniones estratégicas que permitan alinear objetivos y optimizar el flujo de información entre áreas. Además, la organización de actividades de integración, como talleres, dinámicas grupales o encuentros informales, ayudará a fortalecer los lazos entre los colaboradores, mejorando la cohesión del equipo y promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso. Estas acciones no solo aumentarán la eficiencia operativa, sino que también favorecerán un clima laboral más positivo y motivador.

### **Conclusiones**

Con base a las encuestas realizadas la percepción del personal sobre la comunicación interna en la institución refleja tanto fortalezas como áreas de mejora. En general, los canales de comunicación son valorados positivamente, y la mayoría del equipo considera que la información proporcionada les permite desempeñar sus funciones de manera efectiva. Sin embargo, persisten desafíos en la claridad y accesibilidad de la información, así como en la retroalimentación y la valoración de las opiniones del personal. Un sector significativo siente que sus comentarios no son suficientemente considerados, lo que resalta la necesidad de mejorar los mecanismos de participación y diálogo dentro de la organización.

Si bien el clima laboral es percibido en su mayoría como colaborativo, aún hay oportunidades para fortalecer la cohesión entre departamentos y garantizar que todos los miembros del equipo se sientan escuchados e integrados. La comunicación interna influye directamente en el ambiente organizacional, y su optimización puede contribuir significativamente a una mejor coordinación, mayor compromiso del personal y un entorno de trabajo más armonioso y eficiente.

Los resultados de la entrevista evidencian que la gestión de la comunicación interna en la Unidad Educativa Fiscal de Puyo tiene un impacto significativo en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Si bien se reconoce la existencia de canales de comunicación, su efectividad es limitada debido a la falta de claridad en ciertos mensajes y la ausencia de retroalimentación constante. La percepción general señala que una comunicación estructurada y efectiva mejora la confianza, colaboración y compromiso del personal, mientras que su deficiencia genera incertidumbre y desmotivación.

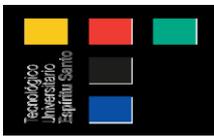
En este sentido, la propuesta de solución presentada, basada en la mejora de la claridad y accesibilidad de la información, el fortalecimiento de la retroalimentación y la integración interdepartamental busca atender estas problemáticas de manera integral. La implementación de un sistema de gestión de información, la creación de mecanismos estructurados de retroalimentación y la promoción de espacios de colaboración interdepartamental permitirán



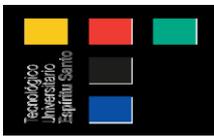
fortalecer los canales de comunicación y fomentar un entorno de trabajo más participativo y eficiente. Estas acciones no solo contribuirán a una mejor circulación de la información, sino que también impulsarán un mayor sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, favoreciendo así el desempeño general de la institución.

## Referencias

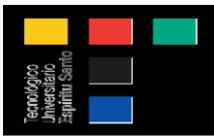
- Abunyewah, M., Gajendran, T., Maund, K., y Okyere, S. A. (2019). Linking information provision to behavioural intentions: Moderating and mediating effects of message clarity and source credibility. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 11(1), 100-118. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-08-2019-0059>
- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., y Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Amadu, M. F., y Anyarayar, B. K. (2022). Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana. *Education Research International*, 2022(1), 5024703. <https://doi.org/10.1155/2022/5024703>
- Andino-Jaramillo, R. A., y Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Auchter, A. M., Hernandez Mejia, M., Heyser, C. J., Shilling, P. D., Jernigan, T. L., Brown, S. A., Tapert, S. F., y Dowling, G. J. (2018). A description of the ABCD organizational structure and communication framework. *Developmental Cognitive Neuroscience*, 32, 8-15. <https://doi.org/10.1016/j.dcn.2018.04.003>
- Blank, S. (2020). *Managing Organizational Conflict*. McFarland.
- Barreto, A. (2020). The importance of internal communication and teamwork in higher education institutions (literature review). *IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(2), 134-145.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Can, S. (2019). New Media in Internal Communications. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 36. <https://doi.org/10.18037/ausbd.632036>
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: El caso de Admiral Seguros. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.04>
- Charoensukmongkol, P., y Phungsoonthorn, T. (2022). The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 269-286. <https://doi.org/10.1177/2329488420953188>
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.



- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., y Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 24(1), 93-101.
- Dar, M. A. (2019). Contribution of Effective Communication in Educational Settings: A Critical Review. *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages*, 7(8), 13-20.
- Dores, T. D., Nieper, A. S., Testori, M., Martinescu, E., y Beersma, B. (2021). An Integrative Definition and Framework to Study Gossip. *Group y Organization Management*, 46(2), 252-285. <https://doi.org/10.1177/1059601121992887>
- Duque, V. K., Abendaño, M., y Cusot, G. (2022). Gestión de comunicación interna en Universidades de Ecuador: La mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, 13(1), 34-49.
- Emmanuel, O. O. (2021). The dynamics of work environment and its impact on organizational objectives. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 826. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.826>
- Gara, G. L., y La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: Internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3), 298-319. <https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>
- Gbiel, G., Katere, E., Ifenkwe, A., Sutinga, P. C., y Adjei, J. S. (2024). The Impact of Workplace Environment, Internal Communication, and Remuneration on Job Satisfaction among Lecturers in Private Universities in Ghana. *Convergence Chronicles*, 5(3), 40-50. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/42324235435>
- Handayani, W., y Pendrian, O. (2023). The Evaluation of the Impact of Implementing Organizational Culture on Employee Innovative Behavior. *International Journal of Law, Policy, and Governance*, 2(2), 700. <https://doi.org/10.54099/ijlpg.v2i2.700>
- Huda, M. (2023). Trust as a key element for quality communication and information management: Insights into developing safe cyber-organisational sustainability. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(8), 1539-1558. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3532>
- Huebner, L.-A., y Zacher, H. (2021). Following Up on Employee Surveys: A Conceptual Framework and Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>
- Ibrahim, I., Tahir, M., Ishak, I., Safrida, S., y Machmud, M. (2023). The Role of Performance Management System in Improving Corporate Financial Performance. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 890. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.890>
- Ijje, B. A., y Iyoriobhe, M. (2020). *Effective Communication in Human Resources Management*. 4, 1-15.
- Jami, M., Kouchak, Z., y Ahmad, N. (2018). Designing an integrated methodology for knowledge management strategic planning: The roadmap toward strategic alignment. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(3), 373-387. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2017-0071>
- Joseph, J., y Gaba, V. (2020). Organizational Structure, Information Processing, and Decision-Making: A Retrospective and Road Map for Research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>



- Kaydos, W. (2020). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. CRC Press.
- Letsie, H. C., Mncina, T. C., Nkhi, S. E., y Mofana, M. M. (2025). Fostering Effective Communication and Information Sharing in Higher Education Institutions. En *Developing Effective and High-Performing Teams in Higher Education* (pp. 313-336). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3852-0.ch011>
- Lock, I. (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4), 101829. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829>
- Luqman, K., Rodliyah, S., y Fatmawati, E. (2024). Conflict Management and Organizational Behavior: Principal Strategies. *JIE (Journal of Islamic Education)*, 9(2), 410. <https://doi.org/10.52615/jie.v9i2.410>
- Men, L. R., y Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Musheke, M. M., y Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 34. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pathirana, Y., Jayatilake, L., y Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *Journal of Management Accounting and Economics*, 7, 522-544.
- Siddiqui, S. M. F.-A., Zafar, H., y Zaidi, S. K. Z. (2024). The Interplay between Internal Communication, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in Higher Education Institutions in Pakistan. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, 2(5), 1-10.
- Volk, S. C., y Zeff, A. (2020). Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. En *Future Directions of Strategic Communication*. Routledge.
- Wang, A., y Li, Z. (2024). Revolutionizing Performance Management: Towards Agile, Personalized, and Technologically Enhanced Systems. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 88, 180-186. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/88/20241011>
- Wolbers, J., Boersma, K., y Groenewegen, P. (2018). Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546. <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>
- Yue, C. A., Men, L. R., y Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Yulistiyono, A., Sentryo, I., Hadijah, H. S., Hanika, I. M., y Widyaningsih, T. S. (2024). Internal Communication Management Strategy to Increase Office Administration



Effectiveness. *Journal La Sociale*, 5(1), 1015. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i1.1015>