

La comunicación como clave para el compromiso del profesorado en la gestión educativa de docentes de Educación General Básica y Bachillerato

Communication as a key to teacher commitment in the educational management of teachers in Basic General Education and Baccalaureate

A comunicação como elemento-chave para o comprometimento dos professores na gestão educacional de docentes na Educação Básica e no Ensino Médio

Castillo Pintado, Dayana Lizzeth
Universidad Bolivariana del Ecuador
dlcastillop@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-6312-6894>



Castillo Zambrano, Paola Alejandra
Universidad Bolivariana del Ecuador
pacastilloz@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-5021-9878>



Sánchez Morante, Maricela Elizabeth
Universidad Bolivariana del Ecuador
mesanchezm@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2647-5269>



Castillo Montufar, Cesar Ricardo
Universidad Bolivariana del Ecuador
crcastillo@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v7/n1/1531>

Como citar:

Castillo-Pintado, D. L., Castillo-Zambrano, P. A., Sánchez-Morante, M. E., & Castillo-Montufar, C. R. (2026). La comunicación como clave para el compromiso del profesorado en la gestión educativa de docentes de Educación General Básica y Bachillerato. *Código Científico Revista De Investigación*, 7(1), 837–857.

Recibido: 23/05/2026

Aceptado: 19/06/2026

Publicado: 30/06/2026

Resumen

La comunicación interna constituye un elemento clave de la comunidad educativa y esta vincula al entorno institucional desde el contexto organizacional, las actividades, y el compromiso demostrado por todos los miembros de la comunidad educativa. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo la implementación de estrategias de comunicación interna fortalece el compromiso y el desempeño de los docentes dentro de las instituciones educativas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando una encuesta dirigida a 37 docentes de dos instituciones educativas, revisión documental y observación participante como técnicas de recolección de información. Los datos obtenidos fueron organizados y analizados mediante codificación temática, lo que permitió identificar patrones comunicativos, dificultades institucionales y necesidades de mejora. Los resultados evidenciaron que la falta de canales formales de diálogo, la circulación incompleta de información y la comunicación fragmentada generan tensiones laborales, disminuyen la colaboración y afectan la motivación docente. Asimismo, se observó que los procesos comunicativos claros y oportunos fortalecen la cohesión institucional, el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida. Se concluye que la implementación de estrategias de comunicación interna contribuye significativamente al mejoramiento del clima organizacional y al fortalecimiento del compromiso docente, convirtiéndose en un recurso estratégico para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Palabras clave: comunicación interna, compromiso docente, clima organizacional, gestión educativa

Abstract

Internal communication is a key element of the educational community, linking the institutional environment through the organizational context, activities, and the commitment demonstrated by all members of the educational community. This study aimed to analyze how the implementation of internal communication strategies strengthens teacher commitment and performance within educational institutions. The research was conducted using a mixed-methods approach, employing a survey of 37 teachers from two educational institutions, document review, and participant observation as data collection techniques. The data obtained were organized and analyzed using thematic coding, which allowed for the identification of communication patterns, institutional challenges, and areas for improvement. The results showed that the lack of formal channels for dialogue, incomplete information flow, and fragmented communication generate workplace tensions, decrease collaboration, and negatively impact teacher motivation. Furthermore, it was observed that clear and timely communication processes strengthen institutional cohesion, a sense of belonging, and shared responsibility. It is concluded that the implementation of internal communication strategies contributes significantly to the improvement of the organizational climate and the strengthening of teacher commitment, becoming a strategic resource for the integral development of the educational community.

Keywords: internal communication, teacher engagement, organizational climate, educational management.

Resumo

A comunicação interna é um elemento fundamental da comunidade educativa, interligando o ambiente institucional através do contexto organizacional, das atividades e do comprometimento demonstrado por todos os seus membros. Este estudo teve como objetivo

analisar como a implementação de estratégias de comunicação interna fortalece o comprometimento e o desempenho dos professores em instituições de ensino. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem mista, empregando um questionário aplicado a 37 professores de duas instituições de ensino, revisão documental e observação participante como técnicas de coleta de dados. Os dados obtidos foram organizados e analisados por meio de codificação temática, o que permitiu a identificação de padrões de comunicação, desafios institucionais e áreas de melhoria. Os resultados mostraram que a falta de canais formais de diálogo, o fluxo incompleto de informações e a comunicação fragmentada geram tensões no ambiente de trabalho, diminuem a colaboração e impactam negativamente a motivação dos professores. Além disso, observou-se que processos de comunicação claros e oportunos fortalecem a coesão institucional, o senso de pertencimento e a responsabilidade compartilhada. Conclui-se que a implementação de estratégias de comunicação interna contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento do comprometimento dos professores, tornando-se um recurso estratégico para o desenvolvimento integral da comunidade educativa.

Palavras-chave: comunicação interna, envolvimento docente, clima organizacional, gestão educacional.

Introducción

La comunicación interna determina si la gestión de una escuela funciona o se estanca. Si la información no circula con transparencia, resulta imposible coordinar el trabajo diario o pedirles compromiso a los docentes. Por el contrario, un flujo de comunicación claro permite que el equipo colabore de forma natural y el clima laboral mejore sin necesidad de forzarlo.

Exigir participación activa sin antes garantizar esta estructura básica es un error directivo común, un problema que la literatura sobre desarrollo organizacional ha documentado extensamente a lo largo de los años. A nivel mundial, la “comunicación interna se ha reconocido como un elemento estratégico para el fortalecimiento de las instituciones educativas” (Chairez y Araiza, 2021). Diversos estudios han demostrado que las instituciones que suscitan canales efectivos de comunicación logran mayores niveles de participación, colaboración y satisfacción laboral entre sus miembros, se fortalece el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca del profesorado. Esto demuestra que la comunicación es una estrategia política y pedagógica indispensable para alinear el esfuerzo del maestro con las metas de la gestión educativa. Beneficiando el desempeño de los objetivos institucionales y la mejora continua de los procesos educativos. (UNESCO, 2023; OECD, 2021).

En Latinoamérica, diversas investigaciones han destacado la relevancia de la comunicación interna dentro de la gestión educativa, en Chile, el estudio Comunicación como eje fundamental en la gestión educativa Vanegas y Fuentealba (2019) señalan que la comunicación institucional es un elemento esencial para generar vínculos de confianza, cooperación y participación entre los miembros de la comunidad escolar. En Colombia, el estudio Cambio de actitudes y comunicación asertiva en la educación Millán et al. (2009) sostienen que el cambio de actitudes en la gestión educativa se produce cuando se promueven ambientes laborales basados en la comunicación asertiva, el respeto mutuo y la cooperación entre los miembros de la institución. Según los autores, la comunicación es un elemento fundamental para fortalecer la confianza organizacional, mejorar la convivencia institucional y promover la participación docente activa en los diversos procesos educativos.

En Ecuador, la investigación Liderazgo y estrategias comunicacionales en la gestión educativa (Medina, 2019) destaca que el liderazgo directivo y la gestión institucional logran mayor impacto cuando se sustentan en procesos comunicativos coherentes, participativos y orientados al trabajo colaborativo. Este estudio evidencia que la implementación de estrategias comunicacionales favorece a fortalecer el compromiso del personal docente, la cohesión institucional y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa.

La operatividad de las instituciones educativas depende en gran medida de su comunicación organizacional. Senge (2006) plantea que fomentar el diálogo y la reflexión compartida permite formar comunidades profesionales más adaptables y orientadas a la mejora continua. Harris y Jones (2022) añaden que este flujo de información no es un proceso pasivo, ya que resulta esencial para construir conocimiento y consolidar el trabajo conjunto en las escuelas.

Esta dinámica requiere un respaldo directivo claro. El liderazgo incide de forma directa en el “fortalecimiento de culturas organizacionales orientadas a la comunicación efectiva y al

trabajo colaborativo” (Leithwood et al., 2021). En consecuencia, cuando la gestión escolar promueve una cooperación docente real, los centros “logran fortalecer el compromiso institucional y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Bolívar, 2019).

Asimismo, el compromiso del profesorado se encuentra estrechamente relacionado con la calidad de los procesos de comunicación institucional. Según Fullan (2014). Las mejoras sostenibles en la educación dependen en gran medida de la capacidad de los docentes para trabajar de manera colaborativa en entornos donde se promueva la confianza, la participación y la comunicación abierta entre los miembros de la organización escolar. Cuando los docentes perciben que sus opiniones son escuchadas “existe transparencia en la circulación de la información, aumenta su motivación para participar activamente en los procesos institucionales”. (Torres et al., 2024)

En el contexto de la institución educativa analizada, es evidente la falta de comunicación efectiva la cual repercute negativamente en el profesorado (Torres-Torres, 2024). La propagación de rumores, la resistencia a compartir información y la falta de canales formales de diálogo ocasionan desconfianza, fomentan conflictos innecesarios y dificultan el trabajo colaborativo. Este contexto afecta no solo el clima organizacional, sino también la calidad de los procesos pedagógicos y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

La comunicación interna cumple una doble función dentro de las instituciones educativas: una función instrumental y una función relacional. Por un lado, permite organizar los procesos administrativos, coordinar actividades y garantizar la circulación adecuada de la información. Por otro lado, influye directamente en el clima emocional del profesorado, ya que ambientes donde se practican la escucha activa, la claridad en los mensajes y el respeto mutuo favorecen la construcción de relaciones basadas en la confianza y la cooperación (Guerrero-Haro et al., 2025).

Es importante señalar que los desafíos comunicativos actuales están marcados por diversos factores, entre los que destacan el incremento de las cargas laborales docentes, la diversidad generacional del profesorado, el uso desigual de herramientas digitales y la escasez de espacios formales de diálogo dentro de las instituciones educativas. Estas condiciones dificultan la circulación de información y generan distanciamiento entre docentes y directivos, por lo cual se hace necesario diseñar estrategias de comunicación interna adaptadas a las demandas contemporáneas de la gestión educativa (García-Martínez & Martín-Romera, 2023). Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo pueden implementarse estrategias de comunicación interna que fortalezcan el compromiso y el desempeño del profesorado dentro de las instituciones educativa?

A partir de esta interrogante, el presente estudio tiene como objetivo analizar los fundamentos de la comunicación interna mediante revisión documental y la aplicación de encuestas al profesorado, con el propósito de elaborar una guía de estrategias comunicacionales que contribuya a fortalecer el compromiso docente, mejorar la colaboración profesional y optimizar la gestión educativa y el clima organizacional de la institución. Para ello, se plantea identificar las principales debilidades y fortalezas presentes en los procesos de comunicación interna del profesorado, analizar cómo la comunicación informal y los canales limitados influyen en la participación, el compromiso y la comunicación de los docentes, por lo tanto, se propone una guía de estrategias de comunicación que fomenten la participación, la coordinación institucional y el compromiso del profesorado.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, orientado al análisis de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas y su influencia en el compromiso del profesorado. El estudio se fundamenta en el método deductivo, el cual permite partir de

principios teóricos generales sobre la comunicación organizacional y la gestión educativa para analizar su manifestación en un contexto institucional específico. Este método facilita contrastar los planteamientos teóricos con la realidad observada, permitiendo identificar problemáticas concretas y proponer estrategias de mejora (Hernández et al., 2014).

El diseño de la investigación corresponde a un estudio descriptivo y de tipo documental, ya que se realizó una revisión sistemática de literatura científica relacionada con la comunicación organizacional, el liderazgo educativo y el compromiso docente en instituciones educativas. La revisión documental permitió analizar diferentes enfoques teóricos y resultados de investigaciones previas, con el propósito de fundamentar la propuesta de estrategias comunicacionales orientadas a mejorar la participación y coordinación del profesorado (Hernández et al., 2014).

En la presente investigación se consideran dos dimensiones principales relacionadas con la problemática analizada. La primera corresponde a la comunicación interna, entendida como el conjunto de procesos, canales y estrategias mediante los cuales circula la información dentro de las instituciones educativas, favoreciendo la coordinación, el diálogo y la participación entre los miembros de la comunidad escolar. La segunda variable corresponde al compromiso del profesorado, referido al nivel de participación, responsabilidad y disposición de los docentes para colaborar en las actividades institucionales y contribuir al logro de los objetivos educativos. Estas dimensiones permiten analizar la relación entre los procesos comunicativos y el nivel de colaboración docente dentro de la gestión educativa, constituyendo elementos centrales para la elaboración de la guía de estrategias de comunicación propuesta en la investigación.

Para la recolección de información se empleó un cuestionario estructurado de 12 preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco niveles, administrado mediante Google Forms y validado previamente bajo criterios teóricos de comunicación organizacional y gestión

educativa. Este instrumento evaluó las dimensiones de comunicación interna y compromiso docente, abordando aspectos como los canales utilizados, la claridad de la información, los espacios de diálogo y la participación del profesorado. Posteriormente, los datos obtenidos fueron tabulados y analizados utilizando Microsoft Excel para ser presentados en tablas porcentuales que facilitaron su interpretación.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos y del análisis teórico realizado, se elaboró una guía de estrategias de comunicación interna, orientada a fortalecer la participación, la coordinación y el compromiso del profesorado dentro de la institución educativa. Esta propuesta busca contribuir al mejoramiento del clima organizacional y a la optimización de los procesos de gestión educativa, promoviendo prácticas comunicativas basadas en el diálogo, la colaboración y la transparencia institucional (Hallinger, 2022).

La población objeto de estudio estuvo conformada por docentes pertenecientes a dos instituciones educativas de los niveles de Educación General Básica y Bachillerato. Para la selección de los participantes se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad, disponibilidad y disposición voluntaria de los docentes para participar en el proceso investigativo. La muestra estuvo integrada por 37 docentes, quienes respondieron el cuestionario diseñado para evaluar aspectos relacionados con la comunicación interna y el compromiso docente. La selección de la muestra respondió a criterios de participación voluntaria y acceso a la información requerida para el desarrollo de la investigación.

Previamente a la aplicación de las encuestas, se realizó el proceso de consentimiento informado, mediante el cual los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación, el carácter académico del estudio, la confidencialidad de la información proporcionada y su participación voluntaria. Todos los docentes aceptaron participar libremente en el estudio. De igual manera se contó con la autorización de las instituciones

educativas involucradas para la aplicación del instrumento y el desarrollo de las actividades de investigación correspondientes.

Asimismo, la confiabilidad del instrumento se garantiza mediante la estructuración de preguntas claras, comprensibles y relacionadas directamente con las dimensiones de estudio, lo que permite obtener respuestas consistentes y comparables entre los participantes. La aplicación del cuestionario a los docentes permitió recoger datos que reflejan las percepciones del profesorado respecto a la comunicación interna y su impacto en el compromiso institucional, aportando información relevante para la elaboración de la guía de estrategias comunicacionales propuesta en la investigación. De acuerdo con los principios de ética en la investigación educativa, se procuró mantener el respeto, la transparencia y la responsabilidad durante todo el proceso de recolección y análisis de la información (Hernández et al., 2014).

Resultados

La aplicación de la encuesta a 37 participantes permitió recopilar información importante acerca de la percepción y opiniones de los encuestados con respecto a la comunicación interna, el liderazgo y el clima organizacional. El análisis integral de las doce preguntas generadas evidencia una tendencia predominantemente crítica con la gestión comunicacional; sin embargo, se evidencia también aspectos relevantes en las dimensiones de comunicación interna y clima institucional y compromiso institucional.

Análisis de la dimensión 1: comunicación interna

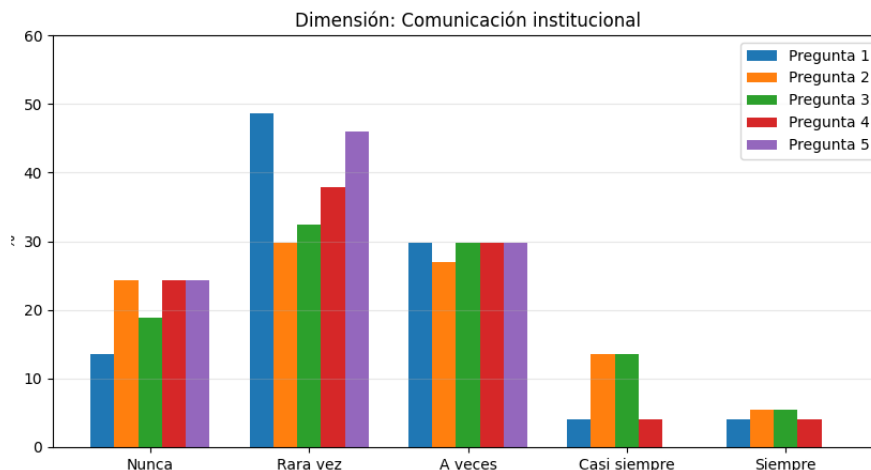
Esta dimensión incluye 5 preguntas: claridad de la información institucional, oportunidad en la comunicación, adecuación de los canales institucionales, relación entre lo comunicado y lo ejecutado, existencia de espacios de diálogo.

Preguntas

1. La información emitida por la institución educativa se comunica de manera clara y oportuna.
2. Los canales de comunicación utilizados por la institución son adecuados.
3. Recibo oportunamente la información necesaria para cumplir con mis funciones.
4. Considero que existe coherencia entre lo que se comunica y lo que se ejecuta en la institución.
5. Los directivos fomentan espacios formales de diálogo y retroalimentación.

Figura 1

Dimensión 1: comunicación interna



Nota: Considerados los 37 docentes encuestados de las dos instituciones educativas (Autores, 2026).

A partir de la figura 1 de la variable comunicación interna, se evidencia una tendencia eminentemente desfavorable en la percepción de los participantes respecto a los métodos comunicativos que se llevan dentro de las instituciones educativas. En general, los parámetros de nunca, rara vez y a veces es donde se concentran los porcentajes más elevados en las cinco preguntas analizadas, mientras que, casi siempre y siempre registraron valores mínimos o inexistentes.

En relación con la claridad y oportunidad de la información emitida por la institución, prevaleció la respuesta rara vez (48,6%), seguida de a veces (29,7%) y nunca (13,5%), lo que evidenció que la mayoría de los docentes consideran que la información institucional no se

comunica de manera adecuada ni oportuna. En lo que se refiere a la adecuación de los canales de comunicación institucional, más de la mitad de los participantes evidenciaron valoraciones adversas, así también se destacaron las categorías rara vez (29,7%) y nunca (24,3%), lo que indica que los medios empleados para la difusión de la información no son favorables ante las necesidades de comunicación del personal.

En cuanto con la recepción oportuna de la información necesaria para el cumplimiento de funciones, las respuestas se concentraron en rara vez (32,4%), a veces (29,7%) y nunca (18,9%), lo que reflejo la falta de información tardía afecta al desempeño laboral y la eficiencia en el desarrollo de las actividades institucionales. Por su parte, la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se ejecuta en la institución, se destacó rara vez (37,8%), a veces (29,7%) y nunca (24,3%). Por lo que los resultados evidenciaron una brecha entre el discurso institucional y la práctica cotidiana. Referente a la promoción de espacios formales de diálogo y retroalimentación por parte de los directivos, la respuesta que predominó fue rara vez (45,9%), seguida de a veces (29,7%) y nunca (24,3%), lo que revela limitaciones en los aparatos de participación y comunicación bidireccional dentro de la institución.

Análisis de la dimensión 2: Clima institucional y compromiso institucional

En esta dimensión se consideró un total de 7 preguntas: percepción del clima laboral, sentido de escucha y valoración, influencia de la comunicación en relaciones docentes, nivel de compromiso con objetivos, influencia de la comunicación en la motivación, participación ante información clara.

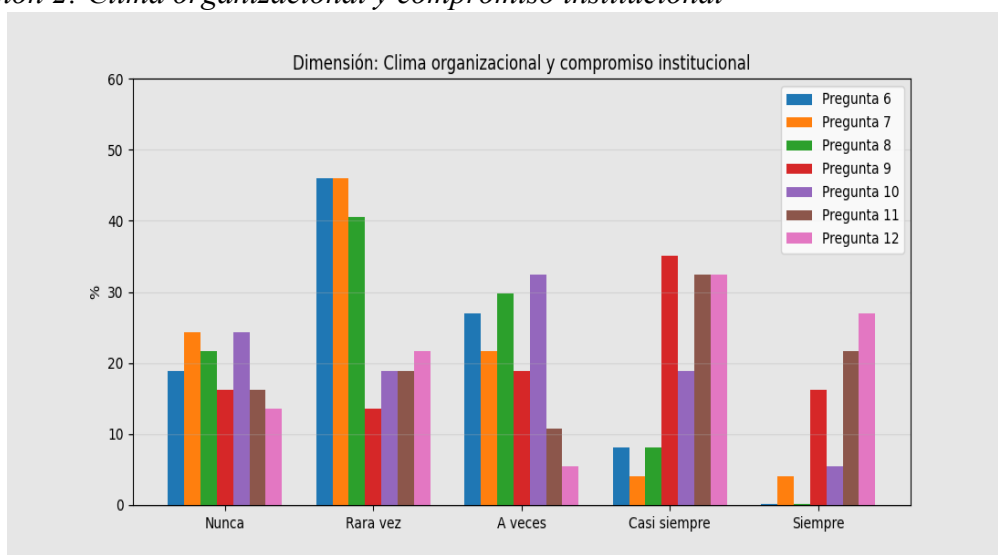
Preguntas:

6. El clima laboral en la institución es favorable.
7. Me siento escuchado/a y valorado/a dentro de la institución.
8. La comunicación interna contribuye a fortalecer las relaciones entre docentes.
9. Me siento comprometido/a con los objetivos institucionales.

10. La comunicación interna influye positivamente en mi motivación laboral.
11. Participo activamente en actividades institucionales cuando recibo información clara.
12. Estoy dispuesta/o a asumir nuevas responsabilidades cuando existe una comunicación efectiva.

Figura 2

Dimensión 2: Clima organizacional y compromiso institucional



Nota: (Autores, 2026).

Se evidencia que la percepción de los encuestados con respecto al clima organizacional y al compromiso institucional presenta resultados contrastantes. Por un lado, las preguntas con relación al ambiente laboral, la valoración personal y la influencia de la comunicación interna en las relaciones interpersonales irradian una tendencia predominantemente negativa. Por otro, los ítems afines con el compromiso institucional, la participación y la disposición para asumir responsabilidades muestran un discernimiento más favorable.

En cuanto a las preguntas 6, 7 y 8, asociadas a la percepción del clima laboral, la escucha y valoración dentro de la institución, y el fortalecimiento de las relaciones docentes a través de la comunicación interna, predominan las categorías rara vez, a veces y nunca. En la pregunta 6, el 45,9% de los encuestados manifestó que rara vez percibe un clima laboral favorable, mientras que el 27% respondió “A veces” y el 18,9% nunca. De igual manera, en la pregunta

7, el 45,9% señaló que rara vez se siente escuchado o valorado dentro de la institución, acompañado de un 24,3% que indicó nunca y un 21,6% a veces. Asimismo, en la pregunta 8, el 40,5% consideró que la comunicación interna rara vez contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre docentes, seguido del 29,7% que respondieron a veces y con el 21,6% nunca.

Estos resultados evidencian debilidades importantes en el clima organizacional, representadas por una limitada percepción de reconocimiento, escasa escucha activa y una comunicación interna que no logra consolidarse como un mecanismo integrador del trabajo colaborativo. Por lo que puede repercutir negativamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el desempeño profesional del personal docente.

No obstante, la perspectiva cambia en las preguntas 9, 11 y 12, relacionadas con el compromiso hacia los objetivos institucionales, la participación docente cuando existe información clara y la disposición para asumir nuevas responsabilidades en contextos de comunicación efectiva. En la pregunta 9, el 35,1% respondió casi siempre y el 16,2% siempre, lo que evidenció que más de la mitad de los participantes manifiestan un compromiso frecuente con la institución. Así como, en la pregunta 11, el 32,4% indicó casi siempre y el 21,6% siempre, sugiriendo que la claridad de la información favorece significativamente la participación activa del personal. Por último, en la pregunta 12, el 32,4% respondió casi siempre y el 27% siempre, reflejando una actitud positiva hacia la disposición de nuevas responsabilidades cuando los procesos comunicativos son efectivos.

Por su parte, la pregunta 10, que se relaciona con la influencia de la comunicación interna en la motivación laboral, presenta resultados intermedios. A pesar de que el 32,4% manifestó que esta situación ocurre a veces, el 24,3% respondió nunca y el 18,9% rara vez, por lo que se evidencia que la “comunicación institucional aún no logra consolidarse como un factor motivador” constante para el personal.

Particularmente, los resultados muestran deficiencias en la claridad y oportunidad de la información emitida, percepción de inadecuación de los canales de comunicación, falta de coherencia entre lo comunicado y lo ejecutado, ausencia de espacios formales de retroalimentación, clima laboral percibido como poco favorable, sensación limitada de escucha y valoración por parte de la dirección. Estos hallazgos evidencian debilidades sistémicas en la dimensión comunicacional del liderazgo institucional, lo que podría estar afectando la confianza organizacional y la cohesión del equipo docente.

A pesar de las debilidades comunicativas señaladas, se identifica un nivel moderado de compromiso con los objetivos institucionales. Más de la mitad de los participantes manifiesta sentirse comprometido con la institución y dispuesto a participar activamente cuando la información es clara. Asimismo, se observa que la disposición a asumir nuevas responsabilidades aumenta significativamente en contextos de comunicación efectiva. En consecuencia, los resultados del diagnóstico evidencian la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación interna orientado a mejorar la transparencia, la coherencia institucional, los espacios de diálogo y la participación activa del personal docente.

Propuesta: Guía de estrategias de comunicación para fomentar la participación, coordinación y compromiso del profesorado

Mediante el análisis de la encuesta, los resultados del diagnóstico demostraron deficiencias en la claridad, oportunidad y coherencia de la comunicación institucional, lo que afecta el clima organizacional y la participación docente. Por lo tanto, se propone una guía orientada a fortalecer el compromiso del profesorado mediante estrategias comunicacionales basadas en la transparencia, el diálogo y la colaboración. Su finalidad es diseñar una guía de estrategias de “comunicación interna que promueva la participación, coordinación y compromiso del profesorado dentro de la institución educativa” (Hargreaves & O’Connor,

2022). Dicha guía constituye una herramienta práctica dirigida a autoridades y docentes para optimizar los procesos comunicacionales y fortalecer el trabajo colaborativo.

Se efectuará mediante 4 componentes: componente 1. canales formales de comunicación: implementar correo institucional, plataformas digitales y difusión organizada de información. componente 2. diálogo participativo: reuniones periódicas, espacios de escucha activa y participación docente. componente 3. trabajo colaborativo: comités académicos, proyectos conjuntos e intercambio de buenas prácticas. componente 4. retroalimentación continua: encuestas periódicas, socialización de resultados y evaluación de los procesos comunicativos.

Tabla 1

Guía de estrategias de comunicación para fomentar la participación, coordinación y compromiso del profesorado

Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
Establecimiento de canales formales de comunicación	Implementación de correo institucional, grupos oficiales y plataformas digitales	Equipo directivo y coordinación académica	Internet, plataformas digitales, dispositivos tecnológicos	Primer Trimestre	Nivel de acceso y recepción oportuna de información
Promoción del diálogo participativo	Reuniones periódicas y espacios de retroalimentación docente	Directivos y docentes líderes	Salones, formularios, actas de reunión	Mensual	Participación docente en reuniones y propuestas
Fortalecimiento del trabajo colaborativo	Organización de comités y proyectos pedagógicos colaborativos	Coordinación académica y docentes	Materiales didácticos y recursos digitales	Durante el año lectivo	Número de actividades colaborativas realizadas
Implementación de procesos de retroalimentación institucional	Aplicación de encuestas y evaluación de la comunicación interna	Equipo directivo institucional	Formularios digitales y registros de seguimiento	Trimestral	Nivel de satisfacción y percepción del clima organizacional

Nota: En esta tabla se incluyen las estrategias que surgió de la necesidad de la implementación de actividades que fomentan la participación y colaboración de todos los miembros de las instituciones educativas (Autores, 2026).

Se evaluó el impacto mediante los indicadores de participación docente, satisfacción institucional, percepción del clima organizacional y mejora de la comunicación. Los expertos que validaron la propuesta otorgaron una valoración muy alta respecto a claridad, pertinencia,

factibilidad e impacto los mismos que participaron de manera voluntaria. Asimismo, los datos recopilados fueron utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, evitando cualquier tipo de uso que pudiera afectar la integridad de los participantes. La implementación de esta guía contribuirá a fortalecer el compromiso docente, mejorar el clima organizacional, incrementar la participación del profesorado y consolidar una cultura institucional basada en la confianza y la colaboración.

Discusión

Los resultados obtenidos demuestran que la comunicación interna constituye un elemento determinante en el funcionamiento organizacional de las instituciones educativas. La percepción mayoritariamente negativa respecto a la claridad de la información, la adecuación de los canales comunicativos y la existencia de espacios de diálogo revela debilidades estructurales en la gestión comunicacional de la institución analizada. Estas deficiencias pueden afectar no solo la coordinación de tareas, sino también la confianza institucional y el clima laboral.

Los hallazgos coinciden con lo planteado por Vanegas y Fuentealba (2019), quienes sostienen que la comunicación constituye un eje fundamental para la construcción de vínculos de cooperación dentro de las comunidades educativas. Cuando los procesos comunicativos son fragmentados o poco claros, se debilitan los niveles de coordinación institucional y disminuye la participación del profesorado en las dinámicas organizacionales. (González-Fernández & Vázquez, 2023).

De igual manera, los resultados guardan relación con el estudio de Millán et al. (2009), quienes señalan que la comunicación asertiva favorece el respeto mutuo, la confianza y la cooperación dentro de las instituciones educativas. En el caso analizado, la limitada percepción

de escucha y valoración institucional sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y participación docente.

Asimismo, la investigación de Medina (2019) destaca que el liderazgo educativo solo alcanza un impacto significativo cuando se sustenta en procesos comunicativos claros, participativos y coherentes. En este sentido, la percepción de incoherencia entre lo comunicado y lo ejecutado dentro de la institución representa un factor que puede afectar la credibilidad del liderazgo y el compromiso institucional.

No obstante, los resultados también muestran que, a pesar de las debilidades comunicativas identificadas, existe una disposición favorable del profesorado a participar en actividades institucionales y asumir nuevas responsabilidades cuando la información es clara y oportuna. Este hallazgo evidencia que la comunicación efectiva puede actuar como un factor motivador que fortalece la participación docente y el compromiso con los objetivos institucionales.

En consecuencia, los resultados confirman que la implementación de estrategias estructuradas de comunicación interna puede contribuir significativamente a mejorar el clima organizacional, fortalecer la participación del profesorado y optimizar la gestión educativa (Fullan et al., 2024).

Conclusión

A partir del análisis de los doce ítems aplicados a los 37 participantes, se concluye que la institución presenta debilidades estructurales en su sistema de comunicación interna, las cuales impactan directamente en el clima organizacional, la percepción de liderazgo y la dinámica de participación docente.

En primer lugar, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente desfavorable respecto a la claridad, oportunidad y coherencia de la información emitida por la

institución. La mayoría de los encuestados se ubica en categorías de baja frecuencia (“rara vez”, “a veces” y “nunca”), lo que demuestra que los procesos comunicacionales no están cumpliendo plenamente su función estratégica dentro de la gestión institucional.

En segundo lugar, se identifica una relación directa entre comunicación interna y clima laboral. La limitada percepción de escucha, reconocimiento y espacios de diálogo formal refleja una cultura organizacional con escasos mecanismos participativos, lo cual puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia del personal docente.

Sin embargo, un hallazgo relevante del estudio es que el compromiso institucional del personal no se encuentra completamente debilitado. Una proporción significativa de los participantes manifiesta sentirse comprometida con los objetivos institucionales y dispuesta a asumir nuevas responsabilidades cuando existe una comunicación clara y efectiva. Este resultado sugiere que el capital humano institucional posee una base sólida de compromiso que podría potenciarse mediante mejoras estratégicas en la comunicación.

Asimismo, se concluye que la comunicación interna actúa como un factor mediador entre liderazgo y desempeño organizacional. Cuando la información es clara, oportuna y coherente, se incrementan la participación activa, la motivación laboral y la disposición a asumir responsabilidades. Por el contrario, las deficiencias comunicativas generan desarticulación, percepción de incoherencia directiva y debilitamiento del clima laboral.

En síntesis, el diagnóstico evidencia que la principal área de mejora institucional no radica en la falta de compromiso del personal, sino en la necesidad de fortalecer el sistema de comunicación interna como eje estratégico de gestión. La implementación de un plan estructurado de comunicación, basado en principios de transparencia, coherencia, participación y retroalimentación continua, se presenta como una acción prioritaria para optimizar el liderazgo institucional y consolidar una cultura organizacional más colaborativa.

a teoría respalda el peso de la comunicación en el entorno escolar. Como advierte Senge (2006), el diálogo y la reflexión conjunta son los elementos que permiten a una comunidad profesional adaptarse y afinar sus prácticas. No se trata de un simple intercambio de circulares o datos. Según Harris y Jones (2022), conversar construye conocimiento y hace posible el trabajo en equipo.

Para que esta dinámica funcione, la intervención directiva es indispensable. Leithwood et al. (2021) asocian el liderazgo directamente con la creación de culturas colaborativas. Si la escuela promueve la participación docente, el sentido de pertenencia crece y los procesos de enseñanza se benefician (Bolívar, 2019).

Al revisar los doce ítems evaluados, los datos muestran que la institución falla precisamente en este aspecto. La información suele ser confusa o llegar a destiempo. Tampoco existen mecanismos formales para dar retroalimentación, un vacío que termina desgastando el clima laboral y la credibilidad de los líderes. A pesar de estos obstáculos, el personal muestra disposición para trabajar. De hecho, los niveles de compromiso suben cada vez que reciben directrices claras. Esto indica que la escuela tiene un margen de maniobra evidente: si logra estructurar un modelo de comunicación interna formal, la motivación de su equipo tiene bases para recuperarse.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje*. Ediciones Morata.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 5–41.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2024). *Deep learning: Engage the world, change the world* (2nd ed.). Corwin.

- García-Martínez, I., & Martín-Romera, A. (2023). Internal communication and teacher engagement in educational organizations. *Education Sciences*, 13(4), 355.
- González-Fernández, R., & Vázquez, S. (2023). Organizational communication and teacher participation in schools. *Journal of Educational Change*, 24(3), 411–429.
- Guerrero-Haro, E. S., Rios-Gaibor, C. G., Macías-García, F. A., & López-Jerez, M. I. (2025). Relación entre comunicación e identidad corporativa: Un enfoque de criptivo desde la revisión de la literatura académica. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(1), 360–372. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/181>
- Hallinger, P. (2022). Leadership and communication in schools: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 913–930.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2022). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all (2nd ed.). Corwin.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Professional collaboration and school improvement: A review of recent evidence. *School Leadership & Management*, 42(5), 455–472.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 5–22.
- Martínez-Chairez, G. I., & Guevara-Araiza, A. (2021). La comunicación organizativa: una pieza clave en la gestión directiva de las instituciones educativas. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 12, e1141. https://doi.org/10.33010/ie_rediech.v12i0.1141
- Medina Alvarado, J. (2019). Liderazgo y estrategias comunicacionales en la gestión educativa. *Revista Científica de Educación*, 5(2), 45–56.
- Millán, A., Córdoba, M., & Ávila, L. (2009). Cambio de actitudes y comunicación asertiva en la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 39(3–4), 123–140.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Teachers and school leaders as valued professionals: OECD indicators. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Torres, J., Hernández, P., & Vega, L. (2024). Teacher motivation and internal communication in secondary education institutions. *Revista Iberoamericana de Educación*, 94(1), 77–93.
- Torres-Torres, O. L. (2024). Evaluación de Genially como herramienta didáctica en la práctica docente de la educación a distancia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 1–18. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/82>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education. UNESCO.

- Vanegas, C., & Fuentealba, A. (2019). Comunicación como eje fundamental en la gestión educativa. *Revista de Liderazgo Educativo*, 8(1), 67–82.
- Vanegas, C., & Fuentealba, A. (2019). *Comunicación organizacional y liderazgo educativo*. Editorial Educación y Sociedad.