

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE PÉREZ ZELEDÓN

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional Administración Educativa

**El impacto de la comunicación interna en el clima laboral del Liceo Jerusalén
Aeropuerto.**

Liceo Jerusalén Aeropuerto, circuito escolar 10 y Dirección Regional de Enseñanza de Pérez

Zeledón, Septiembre del 2025

Proponente:

WENDY ARIAS RETANA

PÉREZ ZELEDÓN, SEPTIEMBRE, 2025.

Resumen.

Este estudio tuvo como objetivo analizar el estado actual de la comunicación interna en el Liceo Jerusalén Aeropuerto y su impacto en el clima laboral, con el fin de aportar información para la mejora de las estrategias institucionales. Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, combinando la caracterización de los canales, flujos y percepción del personal con la indagación sobre posibles relaciones entre la comunicación y problemas en el clima laboral. Se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas (escala Likert y opción múltiple) a docentes y personal administrativo. Los resultados evidenciaron que la comunicación horizontal es altamente efectiva (95%), mientras que los flujos verticales presentan deficiencias (80% ascendente, 65% descendente), afectando la retroalimentación y la gestión de conflictos. El clima laboral es positivo en las relaciones entre compañeros, pero se identifican debilidades en la dirección y valoración del trabajo.

Palabras clave: *Comunicación Interna, Clima Laboral, Percepción, Colaboración, Productividad.*

Abstract.

This study aimed to analyze the current state of internal communication at Liceo Jerusalén Aeropuerto and its impact on the work climate, in order to provide insights for improving institutional strategies. A descriptive and exploratory research design was used, combining the characterization of communication channels, flows, and staff perceptions with the exploration of possible relationships between communication and workplace issues. A structured questionnaire with closed-ended questions (Likert scale and multiple choice) was applied to teachers and administrative staff. Results showed that horizontal communication is highly effective (95%), while vertical flows present deficiencies (80% upward, 65% downward), affecting feedback and conflict management. The work climate is positive among colleagues, but weaknesses in leadership and recognition were identified.

Keywords: *Internal Communication, Work Climate, Perception, Collaboration, Productivity.*

¹Wendy Arias Retana: Actualmente laboro como docente en la institución educativa Liceo Jerusalén Aeropuerto. Con 6 años de experiencia docente.
E-mail: gwenar86@gmail.com

Para justificar esta investigación, se resalta que la elección de este tema responde a la necesidad de comprender y optimizar la dinámica interna del Liceo Jerusalén Aeropuerto, donde el clima laboral no solo influye en la satisfacción y productividad del personal, sino que tiene un impacto directo y significativo en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el bienestar general de toda la comunidad educativa.

La línea de investigación “Nuevos escenarios de la Gestión Educativa” cobra especial importancia en la actualidad en general las instituciones educativas enfrentan desafíos complejos que van desde adaptaciones curriculares y tecnológicas hasta la gestión de expectativas de diversas partes interesadas. En este caso una comunicación interna efectiva es una herramienta muy necesaria para afrontar estos retos, fomentar la unión y asegurar el cumplimiento de la misión institucional. Permite diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la institución, revelando qué canales, flujos y tipos de mensajes son efectivos y cuáles presentan deficiencias.

Esto mejora el bienestar y la motivación del personal, ya que un clima laboral positivo, en el que la comunicación es transparente y bidireccional, conduce a una mayor satisfacción, motivación y sentido de pertenencia entre docentes, personal administrativo y directivos. La investigación ayudará a entender cómo la comunicación impacta directamente en la percepción de valoración, el reconocimiento y la oportunidad de participación del personal. Fortalecimiento del Liderazgo, y cómo se percibe la comunicación de la dirección y los mandos intermedios es fundamental para fortalecer el liderazgo. Una comunicación deficiente puede generar rumores, desconfianza y resistencia al cambio. Por el contrario, una comunicación interna estratégica contribuye a unificar la visión, alinear los objetivos y construir una cultura organizacional sólida.

Un personal educativo satisfecho, bien informado y motivado es más propenso a innovar, a colaborar en proyectos pedagógicos y a ofrecer un mejor servicio a los estudiantes y sus familias.

Un clima laboral deteriorado, a causa de una comunicación interna ineficiente, puede traducirse en desinterés, conflictos y, en última instancia, afectar el ambiente de aprendizaje y los resultados académicos de los estudiantes, esta investigación no solo busca describir una relación, sino proporcionar una herramienta diagnóstica y una base de conocimiento para que la institución educativa pueda actuar proactivamente en la mejora de su comunicación interna, lo que repercutirá directamente en un clima laboral más positivo, en la eficiencia operativa y, en última instancia, en la consecución de sus objetivos educativos y formativos.

En el dinámico ecosistema de una institución educativa como el Liceo Jerusalén Aeropuerto, la comunicación interna trasciende ser una mera herramienta administrativa; se erige como la columna vertebral que sostiene y dinamiza toda la operación. A diferencia de las empresas tradicionales, donde su impacto se mide principalmente en productividad, en el ámbito educativo, la fluidez y efectividad de la comunicación interna son directamente proporcionales a la calidad de la enseñanza, el bienestar de toda la comunidad (docentes, personal administrativo, directivos y estudiantes) y la eficiencia de los procesos pedagógicos y administrativos.

La interacción constante entre los diferentes estamentos del Liceo Jerusalén Aeropuerto crea un entramado complejo donde cada mensaje, cada directriz y cada retroalimentación tienen el potencial de fortalecer o debilitar el tejido institucional. Una comunicación interna robusta y estratégica no solo asegura que la información fluya de manera clara y oportuna, sino que también

fomenta un ambiente de confianza, colaboración y pertenencia. Por el contrario, las deficiencias en este aspecto pueden sembrar la desinformación, generar conflictos y mermar la moral del personal, impactando negativamente en la consecución de los objetivos educativos y formativos.

Esta investigación se adentra en la relevancia crítica de la comunicación interna, los desafíos que surgen de su ausencia o ineficacia, y las oportunidades que ofrece para mejorar significativamente el clima laboral y, en consecuencia, la experiencia educativa en el Liceo Jerusalén Aeropuerto. Entender y optimizar esta dinámica es fundamental para que la institución no solo enfrente los desafíos actuales, sino que también prospere en su misión de ofrecer una educación de excelencia.

Los objetivos de la investigación son los siguientes: Como objetivo General está el Analizar el estado actual de la comunicación interna en el Liceo Jerusalén Aeropuerto y el impacto en el clima laboral de la institución, con el fin de que las estrategias contribuyan a su mejora. Los objetivos específicos son: uno, identificar los canales, flujos y herramientas de comunicación interna actualmente utilizados en el Liceo Jerusalén Aeropuerto, así como la percepción del personal sobre su eficacia y frecuencia. Y, dos, valorar la relación entre las características de la comunicación interna y los indicadores del clima laboral, tales como la satisfacción, motivación, sentido de pertenencia y la ocurrencia de conflictos entre el personal del Liceo Jerusalén Aeropuerto.

Antecedentes

El Liceo Jerusalén Aeropuerto, es un centro educativo que pertenece al circuito 10 de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón. Se cuenta con las siguientes líneas telefónicas 2770/35/61, 2770/56/58. El correo electrónico oficial es liceo.aeropuertojerusalen@mep.go.cr.

La institución se funda en el año 2005. En setiembre del 2012 se trasladan a las nuevas instalaciones. El Liceo Jerusalén Aeropuerto se ubica en la provincia de San José, distrito de San Isidro de El General, Barrio Alto Los Núñez, 300 metros suroeste de la plaza de fútbol. Inicialmente el lote escolar tenía un total de 16 000 m², según plano SJ-1187094-2007. Posteriormente se compra un lote anexo, de 10 000 m², según inscripción 1-1676238-2013; para un total de 26 000 m².

Asimismo, en este apartado se plasman los estudios, investigaciones y proyectos que ya se han realizado en la zona o a nivel más macro, este ejercicio ayuda a Estructurar la idea de investigación, lo cual “consiste en esbozar con mayor claridad y formalidad lo que se desea investigar” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 28). En este sentido, la presente, al tratarse de un plan de comunicación para lograr mejorar la comunicación organizacional interna para el Liceo Jerusalén Aeropuerto que se desea implementar, es relevante consultar la bibliografía, en aras de identificar que ideas se han llevado a cabo dentro del enfoque de comunicación interna en el clima laboral.

Por ejemplo, en Perú, Cabrera (2017) realizó un estudio para determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. Los resultados que obtuvo mediante las encuestas que

aplicó al personal administrativo de la UNC, concluyó que la comunicación organizacional interna se relaciona en un 92% de manera significativa en el desarrollo de un adecuado clima laboral, ya que es fundamental que se pueda consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la universidad, siendo la comunicación organizacional interna un instrumento vital para el fortalecimiento del Clima Laboral. (párr.1).

Estado del arte

La presente investigación se justifica en la imperante necesidad de comprender y optimizar la dinámica interna del Liceo Jerusalén Aeropuerto. En el ámbito educativo, el clima laboral no es un factor secundario; es un elemento vital que no solo impacta la satisfacción y productividad del personal, sino que tiene una influencia directa y significativa en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el bienestar general de toda la comunidad educativa.

Anuado a lo anterior, Bravo, S. (2025), estableció que la comunicación asertiva dentro del área de comunicaciones internas juega un papel fundamental en la cohesión organizacional, el fortalecimiento de la cultura corporativa y el alineamiento de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. La capacidad de transmitir mensajes de manera clara, respetuosa y efectiva facilita la colaboración, minimiza conflictos y mejora el desempeño general de la organización. (párr.1).

Actualmente, las instituciones educativas enfrentan desafíos complejos que van desde la adaptación a nuevas metodologías y tecnologías hasta la gestión de expectativas de diversas partes interesadas (padres, estudiantes, entes reguladores). En este contexto, una comunicación interna

efectiva no es un lujo, sino una herramienta indispensable para afrontar estos retos, fomentar la cohesión y asegurar el cumplimiento de la misión institucional.

Un clima laboral positivo, donde la comunicación es transparente y bidireccional, conduce a una mayor satisfacción, motivación y sentido de pertenencia entre docentes, personal administrativo y directivos. La investigación ayudará a entender cómo la comunicación impacta directamente en la percepción de valoración, el reconocimiento y la oportunidad de participación del personal. Un equipo satisfecho y valorado es más propenso a involucrarse activamente en la vida escolar y a ir más allá en sus responsabilidades.

La vital importancia de la comunicación interna en el ámbito educativo se refleja tanto en su capacidad para facilitar el intercambio informativo como en su impacto en la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción del personal. Estudios recientes apuntan a que una comunicación interna efectiva promueve un entorno organizacional positivo y minimiza los conflictos, lo que mejora la calidad del servicio educativo. Barzola Prado (2023) evidencia disconformidades conceptuales entre los enfoques europeos, estadounidenses y latinoamericanos acerca de cómo se aborda la comunicación organizacional interna, lo cual es útil para contextualizar el marco teórico de esta investigación dentro del paradigma funcionalista latinoamericano.

En el ámbito escolar, Quijije (2021) evidencia una correlación estadísticamente significativa y fuerte entre la comunicación interna y el clima laboral docente en una institución educativa de Ecuador. Este hallazgo no solo aporta un respaldo empírico, sino que también

confirma que la calidad de los canales y flujos de comunicación influye directamente en variables críticas del ambiente laboral, tales como la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia del personal docente.

Recapitulando lo anterior, los aportes teóricos y empíricos revisados permiten comprender que la comunicación interna es un elemento transversal que incide directamente en la construcción del clima laboral. Desde las diferencias contextuales hasta la evidencia empírica, se confirma que este fenómeno no puede ser considerado un aspecto secundario en las instituciones educativas, sino un eje estratégico que condiciona la satisfacción, motivación y cohesión del personal. En este sentido, la investigación en el Liceo Jerusalén Aeropuerto busca no solo describir y valorar la situación actual, sino también ofrecer insumos que orienten el diseño de estrategias de mejora comunicacional, con el fin de fortalecer el clima laboral y, en consecuencia, impactar positivamente en la misión pedagógica de la institución.

Por otro lado, según Hernández, Fernández & Baptista (2010), pregunta de investigación es el eje central de cualquier estudio, ya que orienta y delimita el enfoque del trabajo. Esta pregunta surge del planteamiento del problema y busca abordar una inquietud específica que el investigador desea resolver.

Debe estar formulada de manera clara, concisa y enfocada, permitiendo que la investigación se desarrolle de manera estructurada. Una pregunta de investigación bien definida no solo facilita la elección de la metodología y el diseño del estudio, sino que también asegura que

los resultados obtenidos sean relevantes y aplicables al problema planteado. Para el presente artículo especializado, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral del Liceo

Jerusalén Aeropuerto?

Método

Para abordar la problemática de la comunicación interna y su impacto en el clima laboral del Liceo Jerusalén Aeropuerto, se empleará un enfoque cuantitativo de investigación. Este enfoque permite recopilar datos numéricos y sistemáticos que facilitan el análisis de patrones y tendencias dentro de la institución. Según Muñoz, Castillo y Zuno (2024), los enfoques cuantitativos “permiten identificar patrones, características y temas para comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos”. Esto significa que, a través de encuestas y registros estructurados, es posible evaluar de manera objetiva la percepción del personal sobre los canales de comunicación, la efectividad de los flujos de información y los indicadores del clima laboral, como la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia.

El trabajo inició con una revisión de antecedentes y bibliográfica, lo que permitió elaborar una encuesta dirigida al Liceo Jerusalén Aeropuerto, y sus funcionarios administrativos y docentes. Asimismo, con los resultados obtenidos de sus respuestas, se procedió a realizar tablas con toda la información, para darle su debida interpretación y discusión. Por último se termina con las conclusiones y algunas recomendaciones hacia las personas involucradas directa e indirectamente. A continuación, los segmentos del Método:

Tipo de investigación

Descriptivo: Buscará caracterizar el estado actual de la comunicación interna en la institución, identificando los canales, flujos y tipos de mensajes utilizados, así como la percepción del personal sobre estos. También se describirá el clima laboral prevaleciente. Según, Rus. E. (2024), la investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. Es el punto de partida en muchos estudios científicos, proporcionando una base sólida de conocimiento sobre la cual se pueden construir investigaciones más complejas.

Exploratorio: Se buscará indagar sobre las posibles relaciones entre las deficiencias en la comunicación interna y los problemas identificados en el clima laboral, como la desmotivación, los rumores o los conflictos. Esto sentará las bases para futuras investigaciones más profundas sobre causalidad. Según, Stewart. L. (2025). La investigación exploratoria consiste en estudios destinados a comprender fenómenos nuevos o poco estudiados, es fundamental para el proceso, ya que es clave para los investigadores en campos con escasa investigación previa, ya que les permite generar hipótesis, identificar variables y ajustar su enfoque a medida que surgen nuevos conocimientos, además este tipo de investigación exploratoria aporta flexibilidad y adaptabilidad, orienta nuevas investigaciones y ofrece una visión inicial de cuestiones complejas.

Participantes

Los participantes constituyen el principal enfoque para la recolección de datos en cualquier estudio. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), según el tipo de investigación,

los sujetos pueden variar: Personas o Grupos de Personas: En estudios de carácter social, psicológico o educativo, los sujetos suelen ser individuos o grupos que se observan o encuestan para obtener datos sobre comportamientos, actitudes, opiniones o características demográficas. Por ejemplo, en una investigación sobre el impacto de la educación en línea, los estudiantes serían los sujetos de interés.

Elegir apropiadamente a los sujetos es una etapa crucial en la investigación, ya que es fundamental que estos sean representativos del fenómeno en estudio para que los resultados puedan ser aplicados de manera generalizada. Para la presente investigación los sujetos serán todo el personal del Liceo Jerusalén Aeropuerto, como los más interesados en mejorar la comunicación interna y así mejorar el clima laboral dentro de la institución.

Tabla 1

Participantes del personal docente y administrativo

Personal docente- administrativo	Cantidad de personal	Categoría profesional				
		MT6	MT5	MT4	MT3	VT6
Auxiliar administrativa	1					1
Asistente de dirección	1	1				
Director	1	1				
Orientadora	1		1			
Totales	4	2	1			1

Nota. Elaboración propia, 2025.

La Tabla 1 muestra que participaron cuatro personas del personal docente y administrativo: una auxiliar administrativa en la categoría VT6, una asistente de dirección en MT6, el director en

MT6 y una orientadora en MT5. El 97,7 % del personal posee un grado académico de licenciatura o superior.

Tabla 2

Participantes del personal docente de la asignatura que imparte

Personal docente Asignatura que imparte	Cantidad de personal	Categoría Profesional						
		MT6	MT5	MT4	MT3	VT4	VT5	VT6
Artes Industriales	1							1
Artes Plásticas	2							2
Biología	2	2						
Música	1							1
Ciencias	3	2	1					
Física	2	2						
Educación Física	3							3
Educación Hogar	2							2
Español	4	4						
Est.Soc./Educ. Cívica	3	2		1				
Filosofía	1		1					
Francés	2	2						
Inglés	4	4						
Inglés Conversacional	1	1						
Matemática	5	3	2					
Psicología	1		1					
Química	2	1	1					
Religión	1		1					
Contabilidad	1							1
Totales	41	24	6	1				10

Nota. Elaboración propia, 2025.

El 97,30% del personal docente que labora en esta institución, está titulado como licenciado o un grado superior, lo que se convierte en una fortaleza, el contar con un grupo profesional bien preparado académicamente. La Tabla 2 muestra que el personal docente participante suma un total de 41 profesores distribuidos en diversas asignaturas, con mayor presencia en áreas como Matemática (5 docentes), Español (4) e Inglés (4). En cuanto a la formación académica, predomina la categoría MT6 que es el grado de maestría, seguida por MT5, lo que refleja un nivel de preparación avanzado en la mayoría de los educadores. También se observa la participación de docentes en categorías técnicas como VT6, especialmente en asignaturas prácticas como Artes Industriales, Artes Plásticas, Educación Física, Educación Hogar y Contabilidad.

Tabla 3

Participantes del personal administrativo

Personal administrativo	Cantidad	Grado academico
Agentes de Seguridad	3	Secundaria completa
Cocineras	3	Primaria complete
Misceláneos	2	Secundaria completa
Miscelánea reubicada	1	Bachillerato Univesidad
Oficinista	1	Bachillerato Universidad
Totales	10	

Nota. Elaboración propia, 2025.

La Tabla 3 muestra que el personal administrativo del Liceo Jerusalén Aeropuerto está conformado por un total de 10 personas, incluyendo agentes de seguridad (3), cocineras (3), misceláneos (2), un misceláneo reubicado (1) y una oficinista (1). En cuanto al nivel académico,

la mayoría cuenta con secundaria o primaria completas, mientras que dos personas poseen bachillerato universitario.

Tabla 4

Participantes como profesores reubicados

Profesores reubicados	Cantidad	MT3	MT6	MT5	VT6
Estudios Sociales	1		1		
Educación física	1				1
Religión	1			1	
Ciencias	1	1			
Total	4	1	2	1	3

Nota. Elaboración propia, 2025.

Estos docentes se distribuyen en distintas asignaturas: Estudios Sociales (MT6), Educación Física (VT6), Religión (MT5) y Ciencias (MT3), lo que muestra diversidad en los niveles de titulación y especialización. Su colaboración contribuye al funcionamiento integral del Liceo Jerusalén Aeropuerto, que en total cuenta con 55 funcionarios, permitiendo reforzar tanto la gestión administrativa como el apoyo académico en diferentes áreas.

Instrumentos/Materiales

Encuestas (Cuantitativo): Instrumento: Cuestionarios estructurados con preguntas cerradas (escala Likert, opción múltiple) sobre la frecuencia y efectividad de los canales de comunicación, la claridad de los mensajes, la percepción del liderazgo en la comunicación y los aspectos del clima laboral (motivación, satisfacción, relaciones interpersonales). Propósito: Recopilar datos

cuantificables que permitan identificar patrones, tendencias y niveles de satisfacción o insatisfacción de manera estandarizada.

Análisis Documental (Cualitativo): Instrumento: Revisión de documentos relevantes como manuales de procedimientos internos, comunicados oficiales, actas de reuniones, reglamentos y cualquier otra documentación que refleje los canales y protocolos de comunicación existentes en el Liceo Jerusalén Aeropuerto. Propósito: Entender las políticas y estructuras formales de comunicación y compararlas con las prácticas reales observadas.

Análisis de resultados

La encuesta sobre comunicación interna y clima laboral aplicada al personal del Liceo Jerusalén Aeropuerto, con una participación del 90% de los 55 funcionarios, muestra una percepción dividida sobre el funcionamiento de la institución. Los resultados revelan una fuerte conexión entre la ineffectividad de los flujos de comunicación ascendente y descendente y una percepción negativa del clima laboral.

Tabla 5

Percepción de la efectividad de la comunicación interna.

Afirmación	Totalmente en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutro (3)	Acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Los canales de comunicación interna son efectivos.	10%	20%	30%	35%	5%

Continuación de la Tabla 5

Recibo la información necesaria de manera oportuna.	5%	15%	25%	40%	15%
La información que recibo es clara y fácil de entender.	5%	5%	10%	50%	30%
Me siento informado/a sobre las decisiones importantes.	25%	35%	20%	15%	5%
Tengo oportunidades para expresar mis ideas.	30%	40%	15%	10%	5%
La comunicación entre departamentos es fluida.	5%	5%	10%	40%	40%
La comunicación descendente es efectiva.	20%	45%	15%	15%	5%
La comunicación ascendente es efectiva.	35%	45%	10%	5%	5%
La comunicación horizontal es efectiva.	0%	0%	5%	30%	65%
Se fomenta un ambiente donde puedo hacer preguntas sin temor.	40%	30%	15%	10%	5%

Nota. Elaboración propia, 2025.

Como se puede observar en la Tabla 5, hay un alto nivel de satisfacción con la comunicación horizontal, donde el 95% del personal está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que es efectiva. Sin embargo, la percepción cambia drásticamente en los flujos verticales. Un 80% del personal está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la efectividad de la comunicación ascendente (personal a directivos), y un 65% siente lo mismo respecto a la comunicación descendente (directivos a personal). Estos datos sugieren una clara barrera de comunicación entre

el personal y la dirección, lo cual se refuerza con el hecho de que el 70% del personal siente que no puede hacer preguntas o pedir aclaraciones sin temor.

Los resultados de la Tabla 5 indican que la comunicación horizontal entre el personal es percibida como altamente efectiva, con un 95% de los participantes en acuerdo o total acuerdo. En contraste, los flujos de comunicación vertical presentan deficiencias notables: un 80% del personal considera que la comunicación ascendente no es efectiva y un 65% opina lo mismo sobre la comunicación descendente. Además, el 70% del personal percibe que no puede realizar preguntas ni solicitar aclaraciones sin temor. Estos datos reflejan que mientras la interacción entre compañeros es sólida, existen barreras significativas en la comunicación entre los empleados y la dirección, limitando la circulación de información y la retroalimentación dentro de la institución.

Tabla 6

Percepción del clima laboral

Afirmación	Totalmente en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutro (3)	Acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Me siento satisfecho/a con mi trabajo.	5%	15%	30%	40%	10%
Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades.	5%	10%	25%	45%	15%
Siento que mi trabajo es valorado y reconocido.	25%	40%	20%	10%	5%
Existe un ambiente de respeto y cordialidad entre compañeros.	0%	0%	5%	40%	55%

Continuación de la Tabla 6

Siento un fuerte sentido de pertenencia al Liceo.	15%	25%	35%	20%	5%
Los conflictos se gestionan de manera efectiva.	35%	30%	20%	10%	5%
Me siento cómodo/a trabajando en equipo con mis colegas.	0%	5%	5%	35%	55%
Percibo un ambiente de transparencia y confianza.	30%	45%	15%	5%	5%
La dirección promueve un clima laboral positivo.	20%	40%	20%	15%	5%
En general, el clima laboral es favorable.	10%	20%	35%	25%	10%

Nota. Elaboración propia, 2025.

Los resultados del clima laboral confirman la tendencia observada en la comunicación. El 95% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe respeto y cordialidad entre compañeros, y el 90% se siente cómodo trabajando en equipo. No obstante, la percepción de la gestión por parte de la dirección es negativa. Un 65% del personal está en desacuerdo con la forma en que se manejan los conflictos, y un 75% no percibe un ambiente de transparencia y confianza. Esto se relaciona directamente con la baja percepción de que su trabajo es valorado (65% en desacuerdo).

Además, estos resultados reflejan que el personal percibe un clima laboral positivo en términos de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, evidenciado en un alto nivel de respeto, cordialidad y comodidad al colaborar con sus colegas. Sin embargo, se identifican áreas de mejora importantes en la relación con la dirección y en la gestión institucional: el personal percibe que los conflictos no se manejan de manera efectiva, que falta transparencia y confianza en los procesos y que su trabajo no siempre es valorado y reconocido. En conjunto, estos resultados muestran que, si bien las interacciones entre compañeros son sólidas y favorecen un entorno colaborativo, existen

deficiencias en la comunicación vertical y en las prácticas de gestión que impactan la percepción general del clima laboral dentro de la institución.

Discusión

Los resultados de la Tabla 5 muestran que la comunicación entre compañeros (horizontal) funciona muy bien, mientras que la comunicación entre el personal y la dirección (vertical) tiene muchos problemas. Esto responde a la pregunta generadora de por qué es relevante la comunicación interna: porque no basta con que los colegas se entiendan entre ellos, también es necesario que la información suba y baje correctamente entre empleados y directivos. La falta de canales claros y seguros para transmitir ideas o recibir información crea barreras que afectan la dinámica diaria de la institución y limita que el personal pueda participar activamente en las decisiones.

En cuanto al clima laboral y visto en la Tabla 6, los datos muestran que el personal se siente cómodo trabajando en equipo y que hay respeto entre colegas, pero perciben que los conflictos no se manejan bien, falta transparencia y confianza, y no siempre se valora su trabajo. Esto responde a la pregunta sobre cómo una comunicación interna efectiva puede mejorar el clima laboral: si los directivos comunican mejor, escuchan al personal y comparten información de manera clara, se puede aumentar la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia. En otras palabras, la comunicación no solo ayuda a transmitir información, sino que también fortalece las relaciones y el ambiente de trabajo en toda la institución.

Conclusiones

Se concluye que la comunicación horizontal entre el personal es altamente efectiva, con un 95% de los participantes en acuerdo o total acuerdo sobre su funcionamiento, mientras que los flujos verticales presentan deficiencias significativas, evidenciadas por el 80% del personal que considera que la comunicación ascendente no es efectiva y el 65% que percibe problemas en la comunicación descendente. Estos hallazgos demuestran que, aunque las relaciones entre colegas son sólidas y colaborativas, las barreras en la comunicación con la dirección limitan la circulación de información y afectan la percepción general del clima laboral.

Asimismo, se concluye que existen canales efectivos para la interacción entre compañeros, que permiten colaboración y cohesión, pero que los flujos de comunicación hacia y desde la dirección son insuficientes. La percepción de que no se pueden hacer preguntas ni pedir aclaraciones sin temor, reportada por el 70% del personal, evidencia que los mecanismos actuales no garantizan la participación activa ni la claridad en la información. Esto refleja una brecha entre la comunicación formal e informal, donde los canales internos no cumplen plenamente su función en la gestión de la información y la retroalimentación.

Respecto a la relación entre la comunicación interna y el clima laboral, se determina que un entorno de respeto y cordialidad entre compañeros, valorado positivamente por el 95% del personal, y la comodidad para trabajar en equipo (90%) contribuyen a un clima laboral favorable. Sin embargo, la deficiente comunicación vertical se asocia con percepciones negativas sobre la gestión de conflictos, la falta de transparencia y la escasa valoración del trabajo, aspectos señalados por más del 65% del personal. Esto confirma que la calidad de los flujos de comunicación influye

directamente en la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia del personal, evidenciando que las fortalezas interpersonales no son suficientes para compensar las deficiencias en la comunicación institucional.

Recomendaciones

Establecer canales de comunicación bidireccional y transparente con el objetivo de evaluar la efectividad de los canales y flujos de comunicación interna y su impacto en el clima laboral. Los datos demuestran que la comunicación ascendente y descendente es la principal debilidad de la institución, generando una percepción de falta de transparencia. Por ello, se recomienda implementar un buzón de sugerencias digital y anónimo, así como boletines informativos mensuales, para asegurar que la información fluya en ambas direcciones de manera clara y consistente.

Implementar un programa de valoración y reconocimiento al personal con el objetivo de analizar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral. Los hallazgos revelan una baja percepción de valoración y reconocimiento del trabajo, lo cual se relaciona directamente con la ineffectividad de la comunicación descendente. Para abordar esto, se recomienda crear un programa formal que reconozca públicamente los logros y el esfuerzo del personal. Esta medida, respaldada por la teoría de la motivación, busca fortalecer el sentido de pertenencia y aumentar la satisfacción laboral.

Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación y gestión de conflictos con el objetivo de proponer soluciones para mejorar el clima laboral. La encuesta indica que la gestión

de conflictos es percibida como ineficaz y que un alto porcentaje del personal no se siente cómodo haciendo preguntas sin temor. Por lo tanto, se recomienda la capacitación de la dirección en habilidades de comunicación asertiva, escucha activa y resolución de conflictos.

Propuestas

A partir de los hallazgos y la discusión de sus implicaciones, se proponen los siguientes escenarios de solución para transformar la comunicación interna y fortalecer el clima laboral en la institución:

- Fortalecimiento de la Comunicación Descendente (Dirección a Personal): Escenario de Solución: Implementar un Boletín Interno Mensual, utilizando correo electrónico o una plataforma digital como Google Classroom, para informar sobre decisiones, logros institucionales y proyectos. Esto aborda la percepción de falta de información y promueve la transparencia.
- Mejora de la Comunicación Ascendente (Personal a Dirección): Escenario de Solución: Crear un Comité de Comunicación Interna, con representantes de cada departamento (docente, administrativo, entre otros). Este comité serviría como un puente formal y seguro para que el personal exprese sus ideas, inquietudes y sugerencias, resolviendo así la percepción de que sus opiniones no son valoradas ni escuchadas.
- Acciones para Potenciar el Clima Laboral: Escenario de Solución: Establecer un Programa de Reconocimiento al Mérito, que destaque públicamente los logros académicos y administrativos del personal. Esta iniciativa, junto con talleres de desarrollo de liderazgo para los directivos, ayudaría a mejorar la percepción de valoración y la gestión de conflictos, promoviendo un ambiente más justo y de confianza.

Estas propuestas buscan subsanar las deficiencias comunicacionales identificadas, lo que a su vez se espera que genere una mejora sustancial en el clima laboral del Liceo Jerusalén Aeropuerto y refuerce el sentido de pertenencia y la motivación del personal.

Referencias

- Barzola, J. (2023). Comunicación organizacional interna: Diferencias contextuales en los estudios realizados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7470-7488.
https://www.researchgate.net/publication/373399273_Comunicacion_organizacional_interna_Diferencias_contextuales_en_los_estudios_realizados
- Bravo, S. (2025). *Comunicación Asertiva: La importancia de identificar los arquetipos de personalidad en las comunicaciones internas de tu compañía*. nexuscomunicaciones.cl
<https://nexuscomunicaciones.cl/2025/02/17/comunicacion-asertiva-la-importancia-de-identificar-los-arquetipos-de-personalidad-en-las-comunicaciones-internas-de-tu-compania/>
- Cabrera, Luis. (2017) *La Comunicación Organizacional Interna Y Su Relación Con El Clima Laboral Del Personal Administrativo De La Universidad Nacional De Cajamarca*. Repositorio.unc.edu.pe <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2562>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5.ed. México, Distrito Federal: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Instituto Europeo de Asesoría Fiscal (INEAF). (s.f.) Glosario jurídico.
<https://www.ineaf.es/glosario-juridico>
- Muñoz, Y. Castillo, I. y Zuno, J. (2024). Método de investigación cuantitativo. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 11(22), 174-175.
https://www.researchgate.net/publication/382032915_Metodo_de_Investigacion_Cuantitativo
- Quijije, K. R. (2021). La comunicación interna y su incidencia en el clima laboral docente en la Unidad Educativa Fiscal Amarilis Fuentes Alcívar, Guayaquil, Ecuador. *Colloquium*

Revista Multidisciplinaria, 1(2), 87-102.

<https://colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/download/87/78>

Rus, E. (2024). *Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos. Investigación descriptiva:*

Qué es, tipos y ejemplos <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>

Stewart, L. (2025) *Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos. Investigación*

exploratoria | Definición, cómo llevarla a cabo y ejemplos - ATLAS.ti

<https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-exploratoria>

ANEXO N°1
INSTRUMENTOS APLICADOS

Instrumento Diagnóstico

1. ¿Por qué es relevante la comunicación interna en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?
2. ¿Qué problemas se derivan de una comunicación interna deficiente en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?
3. ¿Cómo puede una comunicación interna efectiva mejorar el clima laboral en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?

Encuesta “Comunicación Interna y Clima Laboral en el Liceo Jerusalén Aeropuerto”

Estimado/a miembro del personal del Liceo Jerusalén Aeropuerto,

Agradecemos su valiosa participación en esta encuesta. Su opinión es fundamental para comprender y mejorar la comunicación interna y el ambiente de trabajo en nuestra institución. La información que proporcione será tratada de forma confidencial y anónima, y los resultados se utilizarán únicamente con fines de investigación para beneficio de toda la comunidad educativa.

Por favor, lea atentamente cada pregunta y seleccione la opción que mejor refleje su experiencia o percepción.

Sección 1: Datos Demográficos (Opcional, para fines de análisis)

1. ¿Cuál es su rol principal en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?

☐ Docente ☐ Administrativo ☐ Directivo ☐ Otro. (Especifique): _____

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?

☐ Menos de 1 año ☐ 1-3 años ☐ 4-7 años ☐ Más de 7 años

Sección 2: Canales y Flujos de Comunicación Interna. Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo):

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1. Los canales de comunicación interna (ej. correo electrónico, reuniones, tabloneros) son efectivos.					
2. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera oportuna.					
3. La información que recibo es clara y fácil de entender.					
4. Me siento informado/a sobre las decisiones importantes que se toman en la institución.					
5. Tengo oportunidades para expresar mis ideas y sugerencias a la dirección.					
6. La comunicación entre mi departamento/área y otros departamentos/áreas es fluida.					
7. La comunicación descendente (de directivos a personal) es efectiva.					
8. La comunicación ascendente (de personal a directivos) es efectiva.					
9. La comunicación horizontal (entre compañeros del mismo nivel) es efectiva.					
10. Se fomenta un ambiente donde puedo hacer preguntas y pedir aclaraciones sin temor.					
11. ¿Cuáles son los canales de comunicación que considera más efectivos en el Liceo Jerusalén Aeropuerto? (Puede seleccionar más de una opción)					
() Correo electrónico () Reuniones presenciales					
() Tablón de anuncios físico/digital. () Grupos de mensajería (WhatsApp, Telegram, etc.).					
() Plataformas internas (Intranet, Google Classroom, etc.) () Comunicación informal (pasillo, boca a boca) Otros (Especifique): _____					

Sección 3: Clima Laboral. Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo):

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1. Me siento satisfecho/a con mi trabajo en el Liceo Jerusalén Aeropuerto.					
2. Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades diarias.					
3. Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por la institución.					
4. Existe un ambiente de respeto y cordialidad entre compañeros.					
5. Siento un fuerte sentido de pertenencia al Liceo Jerusalén Aeropuerto.					
6. Los conflictos interpersonales o departamentales se gestionan de manera efectiva.					
7. Me siento cómodo/a trabajando en equipo con mis colegas.					
8. Percibo un ambiente de transparencia y confianza en la institución.					
9. La dirección promueve un clima laboral positivo.					
10. En general, el clima laboral en el Liceo Jerusalén Aeropuerto es favorable.					

Sección 4: Relación entre Comunicación y Clima Laboral (Preguntas Abiertas)

1. ¿Cómo cree que una comunicación interna deficiente ha afectado o podría afectar su motivación y el desempeño de sus tareas en el Liceo Jerusalén Aeropuerto?

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO N°2
DECLARACIÓN JURADA

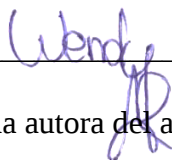
Declaración Jurada.

Yo, Wendy Arias Retana, cédula de identidad 112700625, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado:

El impacto de la comunicación interna en el clima laboral del Liceo Jerusalén
Aeropuerto.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

San José, Pérez Zeledón, San Isidro, a los 5 días del mes de septiembre del año 2025.


Nombre de la autora del artículo

Número de Cédula

112700625