

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3480>

## Comunicación interna y compromiso organizacional de los colaboradores en las Instituciones Educativas Adventistas de la Metrópolis de Panamá, 2024

Internal communication and organizational commitment of the collaborators in the Adventist Educational Institutions of the Metropolis of Panama, 2024

**Yorlenis Pinzón Santos**

yorlenispinzon@upeu.edu.pe  
<https://orcid.org/0009-0008-9608-024X>  
Universidad Peruana Unión  
Panamá – Panamá

**Leslie Reyes Mera**

lesliereyes@upeu.edu.pe  
<https://orcid.org/0009-0003-5963-4147>  
Universidad Peruana Unión  
Piura – Perú

Artículo recibido: 04 de febrero de 2025. Aceptado para publicación: 18 de febrero de 2025.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional de los colaboradores en las Instituciones Educativas de la Metrópolis de Panamá en el año 2024. Se empleó un enfoque metodológico mixto con un diseño no experimental y transversal, utilizando una muestra de 60 colaboradores. Los instrumentos de recolección de datos incluyeron una encuesta y entrevistas semiestructuradas realizadas a tres directores de instituciones adventistas en la ciudad de Panamá. Los resultados cuantitativos evidenciaron una relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,39$ ), lo que indica una correlación moderada entre las variables. Los hallazgos cualitativos resaltaron la importancia de un ambiente basado en apertura y confianza, facilitado por un liderazgo accesible y el uso de canales efectivos de comunicación, como WhatsApp, Eduadvent y reuniones periódicas, los cuales contribuyen a fortalecer el compromiso organizacional.


*Palabras clave:* comunicación interna, compromiso organizacional, colaboradores, instituciones educativas

### Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between internal communication and organizational commitment of employees in the Educational Institutions of the Metropolis of Panama in the year 2024. A mixed methodological approach with a non-experimental and cross-sectional design was employed, using a sample of 60 collaborators. The data collection instruments included a survey and semi-structured interviews conducted with three principals of Adventist institutions in Panama City. Quantitative results showed a statistically significant relationship between internal communication and organizational commitment, with a Pearson correlation coefficient ( $r = 0.39$ ),

indicating a moderate correlation between the variables. Qualitative findings highlighted the importance of an environment based on openness and trust, facilitated by accessible leadership and the use of effective communication channels, such as WhatsApp, Eduadvent and regular meetings, which contribute to strengthening organizational commitment.

*Keywords:* internal communication, organizational commitment, collaborators, educational institutions

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Pinzón Santos, Y., & Reyes Mera, L. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional de los colaboradores en las Instituciones Educativas Adventistas de la Metrópolis de Panamá, 2024. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 2124 – 2138. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3480>

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, y los colaboradores desempeñan un papel importante en ello (Llantoy-Morales & Recalde-Gracey, 2024), particularmente en el contexto actual, donde la digitalización, causada por la pandemia de la COVID-19 (Jung & Katz, 2022) llegó a cambiar la manera en que las organizaciones se comunican y trabajan, generando herramientas para el continuo avance (Barrenechea Ita & Gamonal Chavez, 2022). La CI resulta más que un medio para transmitir información, permitiendo generar un sentido de comunidad (Alvarado Ferruzo & Vicuña Solari, 2021); actuando como una herramienta estratégica que fomenta la coordinación de los colaboradores con los objetivos institucionales y promueve un ambiente de trabajo armónico y motivador (Sanahuja, Fernández, & García, 2017), lo que a su vez impulsa el rendimiento laboral (Chirinos Jave, 2022).

Para fomentar el compromiso de los colaboradores, la CI podría ser clave, dado su capacidad para reforzar el vínculo entre el colaborador y la institución (Brandolini et al., 2009). El compromiso organizativo, es un concepto que puede ser analizado desde diferentes perspectivas, Meyer & Allen, (1997) propusieron un diseño tridimensional que distingue entre compromisos afectivo, de continuidad y normativo, referido al sentido de deber o responsabilidad de un empleado hacia la organización (Robbins, 2003; Figueroa De La Peña, 2016).

En cuanto a la literatura existente, diversos estudios demuestran que una comunicación efectiva fortalece la relación entre los colaboradores y contextos (Arce Castillo, 2022a). Por su parte, Fernandini Zarate, (2022) concluyó que las mejoras en la comunicación interna influyen positivamente en la gestión organizacional. Los estudios de Auz et al., (2021) en Ecuador y de Tkalac (2021) en Croacia también coinciden en que la CI es esencial para el desarrollo de un compromiso sincero entre los colaboradores, promoviendo un entorno de apoyo y escucha activa. Tkalac et al., (2012) recomiendan, además, que la CI no solo se enfoque a la difusión de información en un solo sentido, sino que incluya retroalimentación y participación, lo cual sugiere la necesidad de realizar investigaciones adicionales de tipo longitudinal para captar cómo evoluciona esta relación en el tiempo. Este tema resulta particularmente importante hoy en día, con los cambios rápidos que se han vivido los últimos años.

Este marco de antecedentes permite posicionar la presente investigación en un ámbito que, aunque ha sido explorado, presenta áreas de oportunidad específicas en instituciones educativas. En este contexto, el estudio buscó analizar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional de los colaboradores en las Instituciones Educativas Adventistas (IEA) de la Metrópolis de Panamá en 2024. Como objetivos secundarios, se planteó identificar el tipo de comunicación interna predominante, evaluar el nivel de compromiso de los colaboradores y determinar la correlación entre el nivel de la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores en el contexto educativo.

En este contexto, para que la CI sea efectiva, los medios y técnicas de comunicación deben estar bien estructurados (Peña Acuña et al., 2017), esto no solo constituye un componente esencial de la comunicación corporativa, sino también una estrategia esencial para fortalecer el compromiso y la armonía en las organizaciones, siendo fundamental para el éxito empresarial y evitando posibles consecuencias negativas al ignorarla. (Oyarvide et al., 2017). En conclusión, este estudio tiene como propósito no solo aportar al conocimiento académico, sino también generar impacto práctico en las instituciones educativas, promoviendo una gestión comunicacional más eficiente y una cultura institucional fundamentada en el compromiso y el trabajo en equipo.

## **METODOLOGÍA**

La investigación utiliza un enfoque metodológico mixto (Hernández et al., 2014), con un diseño no experimental de corte transversal (Manterola & Otzen, 2014). Su naturaleza es descriptiva y de nivel correlacional, ya que busca analizar el grado de relación entre las variables objetos de investigación. (Hernández et al., 2018). La muestra estaba compuesta por 60 empleados de diversas áreas (administrativa, operativa y docente), utilizando un muestreo por conveniencia, no probabilístico e intencional (Rodríguez, 1991), de los cuales 83% fueron mujeres y 17% hombres, con un nivel etario entre los 25 y 70 años de edad, considerando los siguientes criterios de exclusión, aquellos colaboradores de las IEA de la Metrópolis de Panamá, que se encuentran de vacaciones, así como los que decidieron no participar del estudio.

Arce Castillo, (2022b) realizó un análisis psicométrico de los instrumentos usados en esta investigación. El investigador peruano realizó la validación interna por criterio de jueces expertos y el análisis de confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.930 para el cuestionario comunicación interna y 0.944 para el cuestionario de compromiso organizacional. Estos instrumentos válidos y confiables han sido utilizados en diferentes trabajos de investigación (Ozambela Soria & Tuesta Martínez, 2023; Dominguez Choquehuanca & Huaman Mateo, 2023; Manrique Becerra, 2023).

Los datos se recolectaron durante un período de 30 días, entre los meses de septiembre a octubre de 2024; por medio de la aplicación directa de los instrumentos mediante encuestas por Google Forms directamente a la muestra, distribuida en dos categorías, comunicación interna y compromiso organizacional; y entrevistas semiestructuradas por Zoom, a tres directoras de IEA en la ciudad de Panamá, facilitando una interacción directa y flexible que favoreció la recolección de información en profundidad. La selección de las participantes se basó en su rol como líderes y gestoras de comunicación dentro de sus instituciones, permitiendo obtener perspectivas informadas y específicas sobre el fenómeno de estudio. Las preguntas estuvieron enfocadas en conocer las valoraciones de las directoras sobre la CI y el compromiso organizativo en sus centros de enseñanza, lo cual contribuye a un análisis contextualizado y alineado con los objetivos de la investigación.

## **DESARROLLO**

La investigación realizada por Arce Catillo, J.G. (2022) se centró en analizar el nivel de relación que presentan la comunicación interna y el compromiso organizacional en los colaboradores del área de auditoría y contraloría de la Financiera Oh, San Borja - 2022, siendo un estudio de tipo aplicada, nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 32 colaboradores de la Financiera Oh ubicada en San Borja, siendo un muestreo no probabilístico seleccionado con la técnica de muestreo por conveniencia, con instrumentos validados por expertos y una alta fiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach con resultado de 0.930 para el cuestionario comunicación interna y 0.944 para el cuestionario de compromiso organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe una correlación positiva fuerte mediante un resultado R de Pearson de 0.717 a un nivel de significancia de 0.000, concluyendo que a medida que mejora los mecanismos de comunicación interna, mejora el compromiso organizacional de los colaboradores de la Financiera Oh, finalmente, esta investigación permitió proponer estrategias de mejora de la comunicación interna que estén orientadas a mejorar el compromiso de los colaboradores.

Ahon, S., (2022) en su investigación estudió la relación entre la comunicación interna y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Privada Claretiano de Trujillo, La Libertad 2021. Desarrollando su investigación bajo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional con diseño de tipo no experimental y transversal, usando una muestra conformada por 44 docentes y para la medición de las variables empleó dos cuestionarios en escala ordinal en calidad de instrumentos, los cuales fueron validados por tres expertos y en el análisis de confiabilidad se obtuvo valores de fiabilidad mayores al 0.7. Se aplicó la prueba Rho de Spearman, luego del recojo de información, teniendo por hallazgo un

valor de correlación ( $r = 0.712$ ) y como significancia del estadístico de prueba se obtuvo ( $p = 0.007$ ) siendo este valor menor al 0.05. Es así cómo se llegó a la conclusión de que existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Privada Claretiano de Trujillo, dado por el coeficiente Rho de Spearman.

También un estudio dirigido por Marjorie Noboa Auz, (2021) tuvo como propósito identificar si existe relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso laboral en empresas ecuatorianas. Este estudio fue no experimental, de tipo transversal, cuantitativo, relacional y deductivo. Los instrumentos de medición fueron los validados por Rhee & Moon; y Schaufeli et al. para medir la comunicación interna y compromiso laboral respectivamente. Estos instrumentos se sometieron al proceso de doble traducción. La encuesta se aplicó a 380 trabajadores de mandos medios de empresas públicas y privadas productoras de bienes y servicios ubicadas en Guayaquil. Las pruebas estadísticas validaron los supuestos de normalidad, análisis del Alpha de Cronbach, confirmatorio y evaluación del modelo estructural. Los resultados indicaron la existencia de una relación positiva entre la comunicación interna organizacional y el compromiso laboral en el contexto poblacional ecuatoriano, coincidiendo con estudios realizados en otros contextos. En sentido práctico, el estudio contribuye a determinar factores claves para mejorar la competitividad de las empresas de América Latina y el Caribe.

Una investigación realizada por Tkalac, Men (2022) en Croacia, integra la teoría del intercambio social y la teoría de las demandas de empleo, recursos para examinar cómo la comunicación interna afecta al compromiso de los empleados, explorando cómo la comunicación interna puede ayudar a crear lugares de trabajo con empleados comprometidos y satisfechos. Dicha investigación es aplicada, con alcance correlacional y diseño transversal. El instrumento fue validado por juicio de expertos y se aplicó la encuesta a 3,457 empleados de 30 empresas de Croacia. Finalmente, concluyen que la comunicación interna es esencial para lograr los distintos objetivos de los empleados, y que los responsables de la búsqueda y los directivos deberían otorgar a la comunicación interna una posición central en la gestión estratégica de los resultados de la organización. Sugiriendo así que las organizaciones deberían invertir más en comunicación interna más allá de la difusión unidireccional de información. Esta comunicación también debería incluir la escucha, la retroalimentación, la atención, el apoyo, y la creación de conexiones y comunidad. Confirmando su hipótesis inicial de que un buen intercambio comienza con una comunicación adecuada, informativa y oportuna.

Todas las investigaciones mencionadas anteriormente, confirman de una forma u otra, la estrecha relación existente entre la comunicación interna y el compromiso organizacional. En la investigación de Tkalac, Men (2022), al finalizar el estudio detallan un vacío en la investigación que demanda ser estudiado para amplificar el conocimiento. Al llevar una investigación de diseño transversal les impidió establecer relaciones causales, por lo que sugiere realizar estudios longitudinales o experimentales. Además, sugieren añadir enfoques cualitativos como entrevistas en profundidad con directores de comunicación interna y líderes organizativos. Por lo que sugieren investigar también cómo los líderes de las organizaciones pueden influir en la satisfacción de la comunicación interna. Lo que ha llevado a esta investigación a recolectar información no solo de los colaboradores, sino también de los líderes y así conocer su percepción.

## **DISCUSIÓN**

**Tabla 1**

*Características generales de la población de estudio: Datos sociodemográficos*

Variables	Total (n=60)
Edad (%)	
25-35 años	15 (25.0%)
36-45 años	29 (48.0%)
46-55 años	13 (22.0%)
>56 años	3 (5.0%)
Sexo (%)	
Hombres	10 (17.0%)
Mujeres	50 (83.0%)
Tiempo laborando	
1 - 3 años	21 (35.0%)
4 - 6 años	4 (6.7%)
7 - 10 años	27 (45.0%)
>10 años	8 (13.3%)
Comunicación ascendente (puntaje)	34.0 ± 5.17
Comunicación descendente (puntaje)	26.3 ± 4.24
Comunicación horizontal (puntaje)	28.1 ± 4.44
Compromiso afectivo (puntaje)	35.4 ± 4.25
Compromiso continuidad (puntaje)	26.4 ± 6.04
Compromiso normativo (puntaje)	27.9 ± 4.19

En la Tabla 1, encontramos características generales de los encuestados, constituyendo la mayoría del grupo de estudio colaboradores del género femenino (83.0%), y un (45.0%) masculino. La población estudiada con mayor porcentaje (45%) de años laborando en las IEA, lleva de 7 a 10 años. Del mismo modo, se ven reflejados los puntajes en cuanto a la CI y el compromiso que ha alcanzado la población.

**Tabla 2**

*Matriz de correlaciones entre la comunicación interna y el compromiso organizacional*

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Comunicación ascendente	33.95	5.17					
2. Comunicación descendente	26.28	4.24	.74**				
			[.60, .84]				
3. Comunicación horizontal	28.10	4.44	.36**	.43**			
			[.12, .57]	[.19, .61]			
4. Compromiso afectivo	35.40	4.25	.23	.36**	.35**		
			[-.03, .45]	[.12, .56]	[.11, .55]		
5. Compromiso continuidad	26.45	6.04	.13	.28*	.27*	.72**	
			[-.13, .37]	[.03, .50]	[.02, .49]	[.58, .83]	
6. Compromiso normativo	27.92	4.19	.15	.30*	.12	.65**	.65**
			[-.11, .39]	[.05, .52]	[-.14, .36]	[.47, .77]	[.48, .78]

Los resultados estadísticos revelan la existencia de correlaciones entre los distintos tipos de comunicación interna y las dimensiones del compromiso organizacional. En particular, se identifica una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y el compromiso afectivo ( $r = 0.36$ ); el compromiso normativo ( $r = 0.30$ ) y el compromiso de continuidad ( $r = 0.28$ ). Estos hallazgos sugieren que, aunque la comunicación descendente tiene una relación positiva con las tres dimensiones del compromiso organizacional, dicha relación es de baja intensidad.

Por otro lado, los análisis estadísticos revelan que hay una correlación positiva baja entre los diferentes tipos de comunicación interna y las dimensiones del compromiso organizacional. En específico, se observa una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y el compromiso afectivo ( $r = 0.35$ ). Así como entre la comunicación horizontal y el compromiso de continuidad ( $r = 0.27$ ). Estos resultados indican que, aunque la comunicación horizontal influye en estas dimensiones del compromiso organizacional, la intensidad de dicha relación es limitada.

La tabla muestra tres tipos de comunicación interna:

**Comunicación ascendente (de los colaboradores hacia los niveles superiores):** Tiene una media de 34.0 y muestra una correlación positiva alta con la comunicación descendente ( $r = 0.74$ ). Esto sugiere que donde existe comunicación de los colaboradores hacia arriba, también se encuentra un flujo significativo de información hacia abajo.

**Comunicación descendente (de los superiores hacia los colaboradores):** El valor de la media es 26.3, siendo la comunicación con cierto grado de impacto en los niveles de compromiso afectivo ( $r = 0.36$ ), normativo ( $r = 0.30$ ), y compromiso de continuidad ( $r = 0.28$ ). Su relación con el compromiso organizacional, sugiere que los colaboradores valoran recibir información clara y estructurada de sus superiores.

**Comunicación horizontal (entre el mismo nivel jerárquico):** Con una media de 28.1, esta comunicación tiene una relación positiva baja con la comunicación ascendente y descendente, así como con el compromiso afectivo ( $r = 0.35$ ), y ( $r = 0.27$ ) con el compromiso de continuidad, lo cual sugiere que los intercambios entre colegas tendrían cierta influencia en el apego emocional hacia la institución.

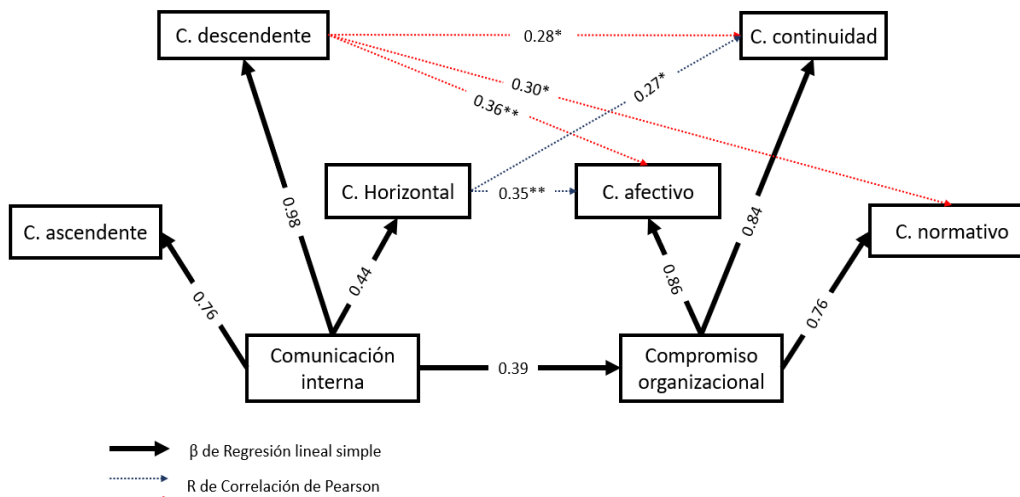
Los resultados muestran que existen correlaciones positivas bajas entre los tipos de comunicación interna y las dimensiones del compromiso organizacional:

## Figura 1

*Modelo explicativo de ecuaciones estructurales de la comunicación interna y el compromiso organizacional*

En cuanto a la parte cualitativa de la investigación tenemos los siguientes hallazgos.

**Objetivo General:** Determinar la relación entre Comunicación Interna y Compromiso Organizacional.



Los resultados de las entrevistas realizadas reflejan que la comunicación interna en las Instituciones Educativas Adventistas de la Metrópolis de Panamá tiene un impacto positivo y directo en el compromiso de los colaboradores. La comunicación interna se percibe en general como "bastante buena," ya que se lleva a cabo mediante canales diversos, como: WhatsApp permite respuestas rápidas e inmediatas, el correo electrónico ofrece formalidad, y la plataforma Eduadvent que agrupa la información oficial en un solo lugar, porque es la plataforma educativa oficial que maneja las IEA. Estos canales se complementan con reuniones presenciales periódicas, lo que contribuye a un ambiente laboral donde los colaboradores se perciben escuchados y respaldados, "Siempre les digo a los docentes que cualquier situación que tengan, sin importar si tienen responsabilidad o no, estamos abiertos a escucharlos y tratar de resolver. Ellos tienen la confianza de que pueden venir y hablar directamente conmigo cuando algo sucede" Entrevistado #3.

En palabras de los entrevistados, la consistencia en los mensajes y la facilidad de acceso a la comunicación generan confianza, un pilar fundamental para su compromiso. La apertura de los líderes, que mantienen "puertas abiertas" y fomentan la retroalimentación, permite a los colaboradores expresar sus inquietudes y contribuye a una relación de confianza y respeto mutuo. "Tengo las puertas abiertas, he intentado transmitirles que, ante cualquier dificultad, somos humanos. Ante todo, somos cristianos, y atendemos más directamente a las necesidades del profesor, y es como ganamos confianza, en que pueden acercarse y que no hay ningún protocolo para que vengan a hablar contigo" Entrevistado #1.

La construcción de la confianza en el entorno laboral resalta tres elementos esenciales: cercanía, escucha activa y comunicación directa. Estos son pilares fundamentales para generar un clima de trabajo positivo y colaborativo. Desde la Teoría Humanista de Elton Mayo, el bienestar emocional de los empleados es crucial para su compromiso y productividad. Este enfoque pone en evidencia que la confianza y el bienestar emocional no son solo aspectos "blandos", sino factores estratégicos que influyen de manera tangible en los resultados de la organización (Mayo y Bagú, 1972).

**Objetivo Específico 1:** Identificar el Tipo de Comunicación Interna.

Los colaboradores describen la comunicación interna como fluida y accesible, dispuestos en canales que permiten una interacción rápida. La plataforma Eduadvent, los grupos de WhatsApp y el correo

electrónico cumplen funciones específicas, adaptándose a las necesidades de los colaboradores. "Fomentamos la innovación buscando formas de comunicarnos por cualquier medio disponible, ya sea telefonía, WhatsApp, o cualquier app necesaria para hacer llegar la información de forma precisa." Entrevistado #3.

La Teoría de la Contingencia de Fred Fiedler se aplica claramente en este contexto, ya que enfatiza la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno organizativo. La integración de nuevas tecnologías como WhatsApp, Teams, y Zoom responde directamente a la flexibilidad requerida en situaciones dinámicas, buscando siempre mejorar la efectividad en la comunicación interna. La teoría subraya que el éxito de la comunicación está determinado por la capacidad de la organización para ajustar sus tácticas y herramientas a las necesidades del momento.

Por otro lado, la Teoría Humanística de Elton Mayo también está presente en este proceso, ya que la atención a las necesidades de capacitación y la visión en mejorar la comunicación interna reflejan el énfasis de Mayo en el bienestar y desarrollo de los colaboradores. En este caso, la capacitación continua y el apoyo a la adaptación tecnológica no solo favorecen la comunicación, sino que también contribuyen al desarrollo personal y profesional del equipo, lo cual es clave en la teoría humanística. Ambas teorías se complementan en la construcción de un ambiente organizacional que fomente tanto la eficiencia tecnológica como el bienestar de los colaboradores.

#### **Objetivo Específico 2:** Reconocer el Nivel de Compromiso de los Colaboradores.

Los colaboradores manifestaron un alto nivel de compromiso hacia la institución, sustentado en un entorno donde se sienten valorados y escuchados. "Siempre estamos recordando, y como son antiguos profesores, ya tienen bastante arraigado lo que son las normas de nuestra educación cristiana, entonces yo refuerzo eso todos los días, más que nada, y también en los cultos matutinos, reforzamos esa parte" Entrevistado #1. La cercanía de los líderes, quienes muestran interés en las necesidades personales y profesionales de los colaboradores, fomenta un sentido de pertenencia y confianza. La práctica de abrir espacios de diálogo, como las reuniones regulares y los momentos de devocionales matutinos, no solo fortalece el compromiso laboral, sino también la integración de los valores institucionales en la vida diaria del equipo. "Responden los mensajes cuando se envían por el grupo de docentes" Entrevistado #2.

Se fomenta la comunicación fluida en todos los niveles, en este sentido, basarse en una teoría de la comunicación, como la Teoría Neoclásica de Peter Drucker, resulta clave. Drucker sostiene que una comunicación clara, transparente y alineada con las acciones de la organización es crucial para lograr el triunfo de cualquier institución. No solo se trata de emitir un mensaje, sino de asegurar que ese mensaje se respalde y se materialice en las decisiones y comportamientos cotidianos.

Asimismo, según el objetivo general se muestra una conexión entre la comunicación interna y el compromiso de cada colaborador para su efectividad.

#### **Objetivo Específico 3:** Conocer la Correlación entre la Comunicación Interna y el Compromiso de los Colaboradores.

El análisis de las respuestas de los entrevistados muestra que la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores están estrechamente relacionados. "Nos reunimos, discutimos las sugerencias, y tomamos decisiones basadas en lo que mejor convenga al colegio" Entrevistada #2. La transparencia en los mensajes y la accesibilidad de los líderes para recibir retroalimentación generan un ambiente de confianza que impulsa el compromiso organizacional. Al sentirse parte de un equipo que valora sus aportes, los colaboradores fortalecen su conexión con la misión de la institución. "Estoy tratando de conseguir un seminario pronto, para capacitarlos en la implementación de Inteligencia

artificial (IA), para que lo puedan usar en la planificación, no solo la planificación semanal, sino también en la planificación anual” Entrevistado #1.

La práctica de realizar cultos matutinos y la fuerte conexión del personal con los valores de las Instituciones Adventistas reflejan el enfoque de la Teoría Humanista de Elton Mayo, que hace hincapié en el valor de las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el bienestar emocional de los empleados en el lugar de trabajo. “Ofrecemos tres capacitaciones al año relacionadas con la actividad educativa y una específicamente sobre la parte emocional, ya que es importante que los docentes tengan una buena salud mental” Entrevistada #3. En este contexto, la comunicación interna actúa como un vehículo clave para reforzar esos principios, integrando los valores institucionales en la cultura organizacional de forma constante.

### **CONCLUSIONES**

A través de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se puede establecer que los distintos tipos de comunicación interna tienen un impacto positivo en el compromiso organizacional, confirmando la validez de la hipótesis. La comprobación de la hipótesis revela un hallazgo central, demostrando que una comunicación interna bien gestionada no solo transmite información, sino que también crea un entorno de confianza, pertenencia y alineación con los valores institucionales, lo que incrementa notablemente el nivel de compromiso de los colaboradores y conduce a la construcción de pilares fundamentales para la productividad y la sostenibilidad organizacional. Esto responde directamente al objetivo general de la investigación.

En primer lugar, los resultados cuantitativos muestran correlaciones significativas entre los diferentes tipos de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y las dimensiones del compromiso organizacional. Sin embargo, estas correlaciones son en su mayoría bajas, la comunicación descendente se presenta con una correlación entre baja y moderada con el compromiso afectivo ( $r = 0.36$ ), compromiso normativo ( $r = 0.30$ ) y compromiso de continuidad ( $r = 0.28$ ); identificándose como la CI predominante de los colaboradores de las IEA y respondiendo al primer objetivo específico. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de (Chirinos Jave, 2022), quien concluye que un fortalecimiento de la comunicación interna debería impactar de manera favorable el compromiso emocional de los trabajadores de la institución. Por otro lado, Mori Fernández, (2018) difiere que no está de acuerdo, mencionando en su investigación que la CI es inadecuada, “Esto viene sucediendo debido a las continuas deficiencias que existen en cuanto a la comunicación ascendente, horizontal y esto a su vez mal interpretada por las reuniones que se llevan a cabo dentro de la empresa”.

En cuanto a los resultados de la CI ascendente y el compromiso de continuidad y normativo, en la presente investigación estas variables no se relacionan; a diferencia de los resultados de la investigación realizada por Arce Castillo, (2022) donde los “resultados del compromiso organizacional que evidencian que el 53,13% muestra un nivel de compromiso regular”. Estas diferencias podrían atribuirse a factores específicos del contexto organizativo, como la cultura interna, las estrategias de gestión o la estructura jerárquica. En este contexto, los resultados evidencian que, aunque la comunicación ascendente pueda ser percibida como insuficiente en determinadas organizaciones, no siempre tiene un impacto directo sobre el compromiso organizativo, lo que subraya la importancia de explorar otras variables mediadoras o moderadoras que puedan impactar en esta relación.

Por otro lado, el análisis de la correlación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, muestra que, la comunicación horizontal tiene una correlación entre moderada y baja con el compromiso afectivo ( $r = 0.35$ ) y el compromiso de continuidad ( $r = 0.27$ ), lo que sugiere que las interacciones entre colegas tienen un impacto relativo entre el apego emocional de los colaboradores hacia la organización.

Es importante también lo señalado por Špoljarić y Tkalac (2022) sobre la comunicación interna y el compromiso de la organización, “el género, la antigüedad en la organización y el puesto de trabajo son factores que influyen significativamente”. De la población encuesta el 45% lleva de 7 a 10 años laborando en la institución y el 13.3% lleva toda su vida trabajando en ella, por lo que más del 50% de los colaboradores tienen una larga trayectoria laborando en las instituciones adventistas. Un hallazgo innovador es el impacto del tiempo de servicio en la institución sobre el nivel del compromiso. Los datos sugieren que los colaboradores con mayor antigüedad desarrollen un vínculo más profundo con la institución, sustentado en una experiencia acumulativa de confianza y familiaridad con los valores morales, conectados con la misión educativa y los principios cristianos de las Instituciones Educativas Adventistas de la Metrópolis de Panamá.

A nivel cualitativo, un hallazgo central es que los testimonios de los entrevistados refuerzan los hallazgos anteriores, destacando cómo los canales de comunicación interna, como el uso de WhatsApp, correo electrónico y la plataforma Eduadvent, permiten mantener un flujo constante de información, facilitando tanto la interacción rápida como el intercambio formal. Los cuales contribuyen a crear un ambiente de confianza y pertenencia. Este enfoque en la accesibilidad y la eficiencia de los canales de comunicación apoya la teoría de la contingencia de Fiedler, que resalta la importancia de ajustarse a las condiciones cambiantes para mejorar la eficacia de la organización. Lo cual nos ayuda a conocer la correlación entre el nivel de la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores de las IEA.

Además, los líderes con puertas abiertas y dispuestos a recibir retroalimentación directa son percibidos como un factor clave para fomentar un entorno de confianza y colaboración, lo que, a su vez, refuerza el compromiso organizacional. Este enfoque se alinea con la Teoría Humanística de Elton Mayo, quien destacó la relevancia de las relaciones interpersonales y el bienestar emocional de los empleados como factores para impulsar su motivación y productividad. La relación entre estos dos factores, comunicación y compromiso, es un reflejo de cómo la calidad de la interacción entre los colaboradores y sus líderes influye directamente en su disposición a contribuir activamente en los objetivos de las Instituciones Educativas Adventistas. De este modo, los colaboradores no solo valoran la información recibida, sino también el hecho de que se les brinde un espacio para expresar sus inquietudes y opiniones, esto fortalece su sentimiento de conexión y devoción hacia la organización.

Ante todo, lo anteriormente discutido, la CI constituye un elemento clave para llevar a cabo de manera efectiva las tareas necesarias en la ruta hacia el logro de los objetivos organizacionales. Sin la transmisión correcta del mensaje, el nivel de compromiso laboral se verá afectado en función directa de la efectividad y ejecución de las estrategias de comunicación implementadas para los colaboradores, “uno de los factores que tiene incidencia en el compromiso laboral es el diseño de la comunicación interna, mientras más mejoras continuas se realice a los factores comunicacionales mayor compromiso laboral se alcanzará.” (Auz et al., 2021)

Conforme al objetivo general, se halló una relación positiva entre la CI y el compromiso organizacional de los empleados, demostrando que mejorar la comunicación y generar un ambiente de confianza podría fortalecer el sentido de pertenencia y la gratitud hacia la institución.

En relación con el objetivo específico 1, se halló que los colaboradores mantienen un nivel moderado de compromiso gracias a los canales de comunicación abiertos y efectivos dentro de la organización. Siendo la comunicación descendente la predominante en los niveles de compromiso afectivo ( $r = 0.36$ ), normativo ( $r = 0.30$ ) y de continuidad ( $r = 0.28$ ). Por su parte, la comunicación horizontal, con una media de 28.1, mostró una relación entre moderada y baja tanto con la comunicación ascendente y descendente como con el compromiso afectivo ( $r = 0.35$ ) y de continuidad ( $r = 0.27$ ).

Respecto al objetivo específico 2, se observó una relación positiva entre el nivel de comunicación interna y el compromiso de continuidad de los colaboradores. Un ambiente de comunicación abierta, junto con el interés de la institución por mejorar el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores, a través de capacitaciones y atención personalizada, fomenta su permanencia en la institución.

Finalmente, en relación al objetivo específico 3, se identificó una correlación positiva entre los canales de comunicación interna (WhatsApp, correo electrónico, Eduadvent y reuniones presenciales) y el compromiso afectivo de los colaboradores. Esto resalta cómo la confianza generada por una comunicación constante y accesible fortalece el vínculo emocional de los colaboradores con la institución, motivándolos a continuar en su labor.

## REFERENCIAS

Ahon, S., (2022). Comunicación interna y compromiso organizacional en los docentes de la institución privada claretiano de Trujillo, la Libertad 2021 [Tesis, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI]. <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/2476>

Alvarado Ferruzo, D., & Vicuña Solari, A. (2021). La comunicación interna, compromiso laboral y teletrabajo a cargo del líder frente al COVID-19. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659968>

Arce Castillo, J. G. (2022a). Comunicación interna y compromiso organizacional en los colaboradores del área de auditoría y contraloría de la financiera Oh, San Borja - 2022. AUTONOMA. Retrieved from <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2157>

Arce Castillo, J. G. (2022b). Comunicación interna y compromiso organizacional en los colaboradores del área de auditoría y contraloría de la financiera Oh, San Borja - 2022. AUTONOMA. Retrieved from <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2157>

Auz, M. N., Vergara, J. M., Lara, M. J. P., & Cañizares, N. G. G. (2021). Relación entre las estrategias de comunicación para empleados y el compromiso laboral. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 8(5), 1–18. <https://doi.org/10.21855/ECOCIENCIA.84.492>

Barrenechea Ita, A. C., & Gamonal Chavez, A. L. (2022). La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667359>

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Retrieved from <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>

Chirinos Jave, C. G. (2022). Influencia de la comunicación interna en el compromiso institucional, oficina general de comunicación social de una institución peruana, Lima, 2022. Repositorio Institucional - UCV. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97994>

Dominguez Choquehuanca, E. F., & Huaman Mateo, L. (2023). Comunicación interna y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa agrícola de la Región Piura 2022. Repositorio Institucional - UCV. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120345>

Fernandini Zarate, M. P. (2022). Comunicación interna y la gestión organizacional en una institución educativa de Chorrillos, 2021. Repositorio Institucional - UCV. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78403>

Figuroa De La Peña, C. A. (2016). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional en Trabajadores Públicos de la Región La Libertad. Universidad César Vallejo. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/263>

Góngora Labajos, N. de J. (2020). Comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019. Repositorio Institucional - UCV. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43436>

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación.

Hernández-Sampieri, R., & Christian Paulina Mendoza Torres, D. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.

Jung, J., & Katz, R. L. (2022, November 16). Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11362/48486>

Llantoy-Morales, K. G., & Recalde-Gracey, A. E. (2024). Comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 232–245. <https://doi.org/10.35381/GEP.V6I11.186>

Manrique Becerra, F. E. (2023, May 31). Comunicación organizacional interna y compromiso organizacional en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud - Bajo Mayo. Retrieved from <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6564>

Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales: Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634–645. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>

Marjorie Noboa Auz, P. J. (10 de AGOSTO de 2021). RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EMPLEADOS Y EL COMPROMISO LABORAL. ECUADOR .

Mayo, E., & Bagú, S. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial (2nd ed.). Retrieved from <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1199466>

Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. In Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Mori Fernández, R. C. (2018). "Comunicación interna y su influencia en el engagement de la empresa la Paesana S.A.C Tarapoto, 2017." Universidad César Vallejo. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25444>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montañó-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://doi.org/10.23857/DC.V3I4.687>

Ozambela Soria, C. M., & Tuesta Martínez, E. J. (2023). Comunicación interna y el compromiso organizacional de los trabajadores del área de recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2022. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.14621/6501>

Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., Batalla Navarro, P., Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134(134), 315–330. <https://doi.org/10.16921/CHASQUI.V0I134.2697>


Robbins, S. P. (2003). Conceptos de Motivación Básica. *Comportamiento Organizacional*, 35. Retrieved from [https://books.google.com/books/about/Comportamiento\\_organizacional.html?hl=es&id=OWBokj2RqBYC](https://books.google.com/books/about/Comportamiento_organizacional.html?hl=es&id=OWBokj2RqBYC)

Sanahuja, R., Fernández, F., & García, D. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. *Del Verbo Al Bit*, 2017, ISBN 978-84-16458-76-9, Págs. 1782-1794, 1782–1794. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065565&info=resumen&idioma=SPA>

Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011/FULL/XML>

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102009>

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.019>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .