

Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal

Internal Communication and Organizational Commitment among Faculty at a State University

Santiago Junior Nina Apaza^{1,a}

¹Universidad César Vallejo, Perú.

^aORCID: [0000-0002-6458-8806](https://orcid.org/0000-0002-6458-8806) E-mail: ninasantiago136@gmail.com

Recibido: 20/12/2024

Aceptado: 10/02/2025

Sección: Artículo Original

Resumen

La comunicación interna es un factor clave para la cohesión y el funcionamiento efectivo de las organizaciones, especialmente en el sector educativo, donde influye directamente en el compromiso de los docentes y en la calidad del servicio educativo. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional de los docentes que laboran en una universidad estatal en Tacna durante 2024. Se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicaron cuestionarios a una muestra intencional de 186 docentes para medir su percepción sobre la comunicación interna y el nivel de compromiso organizacional. Los resultados revelaron que el 29% consideró baja la comunicación interna y el 28% calificó su compromiso organizacional en el mismo nivel. En cuanto a las dimensiones, el 31,2% evaluó su compromiso afectivo como regular y el 30,1% calificó su compromiso de continuidad de igual manera. El análisis inferencial evidenció una relación positiva moderada entre comunicación interna y compromiso organizacional ($Rho = 0,668, p < 0,05$). Los resultados se alienan a investigaciones previas que destacan que la comunicación interna fortalece el compromiso organizacional jugando un rol clave en la alineación en las expectativas del personal y su conexión con la institución. Se concluye que fortalecer la comunicación interna es esencial para aumentar el compromiso organizacional, favoreciendo la estabilidad laboral y el desempeño docente en las instituciones educativas.

Palabras clave: Comunicación interna, compromiso organizacional, educación superior.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between internal communication and the organizational commitment of teachers working at a state university in Tacna during 2024. A quantitative approach was adopted with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. Questionnaires were applied to an intentional sample of 186 teachers to measure their perception of internal communication and their level of organizational commitment. The results revealed that 29% considered internal communication to be low, while 28% rated their organizational commitment at the same level. Regarding the dimensions, 31.2% evaluated their affective commitment as average, and 30.1% rated their continuance commitment in the same way. The inferential analysis showed a moderate positive relationship between internal communication and organizational commitment ($Rho = 0.668, p < 0.05$). The findings align with previous research highlighting that internal communication strengthens organizational commitment by playing a key role in aligning staff expectations and their connection with the institution. It is concluded that strengthening internal communication is essential to increasing organizational commitment, promoting job stability, and improving teaching performance in educational institutions.

Keywords: Internal communication, organizational commitment, higher education.

Introducción

La comunicación interna es un elemento clave en la gestión organizacional, ya que permite la transmisión eficiente de información y la coordinación de actividades. Sin embargo, su deficiencia puede generar problemas en la productividad y el compromiso de los empleados. A nivel global, estudios han evidenciado que una comunicación ineficaz está relacionada con la alta rotación de personal y la disminución del desempeño laboral (Saldaña et al., 2023). En el sector educativo, la falta de comunicación interna impacta en la motivación docente y la calidad del servicio educativo (Castro et al., 2023). En una universidad estatal en Tacna, se ha identificado que la ausencia de estrategias comunicativas efectivas ha reducido la participación docente, afectando su compromiso organizacional y limitando el desarrollo institucional.

La comunicación interna es clave para fortalecer la integración y estabilidad en las instituciones educativas, ya que facilita la interacción entre docentes y directivos, promoviendo un ambiente colaborativo. Quiñones et al. (2021) afirman que una comunicación efectiva fomenta el sentido de pertenencia y la cooperación, lo que impacta directamente en la satisfacción y desempeño docente. Además, Claro et al. (2022) sostienen que una gestión comunicativa adecuada mejora la motivación y productividad, lo que influye positivamente en la calidad educativa. Sin embargo, cuando no existen estrategias claras de comunicación, se generan barreras que afectan el compromiso organizacional y la retención del talento.

20

Estudios internacionales han demostrado la importancia de la comunicación interna en el fortalecimiento del compromiso organizacional. Bravo et al. (2024) encontraron que una gestión comunicativa eficaz en instituciones cubanas incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados. Gómez y Gallardo (2023), en un estudio en Perú, identificaron una correlación positiva entre la satisfacción comunicativa y el compromiso laboral, resaltando la relevancia de la retroalimentación. En Estados Unidos, Lee y Kim (2022) concluyeron que el liderazgo basado en relaciones fortalece la comunicación interna y el compromiso afectivo. En Angola, Meirinhos et al. (2022) evidenciaron que el 78% de los trabajadores considera inadecuada la gestión comunicativa en sus instituciones, lo que afecta el desempeño y la cohesión organizacional. Neyra (2023) señaló que el 90% de las organizaciones mejoraron su rendimiento tras optimizar sus estrategias de comunicación interna.

Esta investigación se basa en la filosofía de la comunicación organizacional, que no solo implica la transmisión de información, sino también aspectos éticos y humanos que configuran las relaciones institucionales (Gago et al., 2022). Un enfoque comunicativo inclusivo y transparente fortalece la cohesión organizacional y la identidad institucional (Flores et al., 2020). Sin embargo, en universidades estatales, especialmente en Tacna, existen pocos estudios sobre su impacto en el compromiso organizacional (Córdova, 2022; Hurtado et al., 2022). Este vacío representa una oportunidad para generar conocimiento aplicable y mejorar estrategias comunicativas que optimicen la gestión educativa y el desarrollo organizacional.

En la universidad estatal en estudio, la falta de un sistema de comunicación interna efectivo ha generado problemas en la coordinación y en la participación docente. La desconexión entre los actores educativos afecta la cohesión institucional, disminuye la confianza y dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto puede derivar en desmotivación, rotación de personal y una reducción en la calidad educativa. Para revertir esta situación, es necesario implementar estrategias comunicativas que promuevan una cultura de transparencia, apertura y retroalimentación, fortaleciendo así el vínculo entre los docentes y la institución, y mejorando la estabilidad y eficiencia organizacional.

Esta investigación es relevante porque contribuirá a la mejora de los procesos de comunicación interna en las instituciones educativas, permitiendo fortalecer el compromiso organizacional de los docentes. La optimización de la comunicación interna favorecerá un entorno laboral más colaborativo, motivador y eficiente, asegurando que los docentes se sientan valorados y alineados con los objetivos institucionales. Además, facilitará la retención del talento y la mejora del clima organizacional, promoviendo un desarrollo institucional sostenible y un servicio educativo de mayor calidad.

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional de los docentes contratados en una universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024. Se pretende evaluar cómo la percepción, calidad y efectividad de la comunicación interna se relacionan con las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Los objetivos específicos son: (a) determinar la relación entre de la comunicación interna y el compromiso

afectivo, (b) establecer su relación con el compromiso normativo y (c) analizar su relación con el compromiso de continuidad. Este análisis permitirá conocer la situación actual y proponer estrategias para fortalecer el vínculo entre los docentes y la institución.

Marco teórico

La comunicación interna

El estado del arte sobre comunicación interna resalta su importancia estratégica en diversos contextos organizacionales. Medina et al. (2024) señalan que, en un entorno laboral globalizado, la comunicación interna no solo transmite información, sino que impulsa la interacción, visibilidad y comprensión de las actividades organizacionales. Proponen, bajo la teoría de la contingencia, un modelo flexible que se adapte a diversos desafíos, favoreciendo la cohesión y el funcionamiento del equipo. Villacorta et al. (2023) enfatizan que la comunicación interna fortalece las relaciones entre colaboradores y directivos, impactando positivamente en el rendimiento y el ambiente laboral. En el ámbito educativo, su gestión asertiva debe responder a las demandas tecnológicas y sociales actuales.

Por su parte, Díaz y Vásquez (2022) definen la comunicación interna como un sistema integral que organiza estratégicamente el flujo de información, potenciando la cohesión, el trabajo colaborativo y la alineación con los objetivos institucionales. Mendoza et al. (2021) destacan su importancia para el desarrollo de nuevas ideas dentro de la organización. Lucatelli et al. (2023) complementan esta visión al indicar que una comunicación interna efectiva promueve relaciones colaborativas, una cultura organizacional cohesionada y un ambiente donde los empleados se sienten valorados, lo que refuerza su compromiso y motivación.

Polo et al. (2022) sostienen que las organizaciones deben evolucionar de un enfoque vertical a uno bidireccional, incentivando el diálogo y la cooperación para mejorar el ambiente laboral. La comunicación unidireccional, donde solo la alta dirección toma decisiones sin considerar la retroalimentación de los empleados, puede generar desmotivación y afectar la calidad del trabajo. Un enfoque bidireccional permite una mayor participación, fomentando el compromiso y la colaboración en la resolución de problemas. Cuando los trabajadores se sienten escuchados, aumenta su sentido de pertenencia y su productividad. Finalmente, Duarte y Morais (2021) resaltan la necesidad de

garantizar un enfoque inclusivo en la comunicación interna, asegurando que todos los empleados tengan acceso a la información y sean considerados en la toma de decisiones para fortalecer la equidad organizacional.

Chávez y Coronel (2023) subrayan que la comunicación interna es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, ya que promueve la apertura, reciprocidad y negociación entre los empleados y la dirección. Estos elementos facilitan la implementación de políticas y el desarrollo de soluciones consensuadas, promoviendo la armonía dentro de la organización. La ausencia de una comunicación clara puede generar incertidumbre y ambientes laborales adversos, afectando la confianza y la motivación de los trabajadores. La falta de información oportuna puede derivar en errores, conflictos internos y disminución de la productividad. Pinto et al. (2022) agregan que una comunicación deficiente no solo afecta el entorno laboral, sino que también puede provocar problemas fuera del ámbito organizacional, afectando la relación con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Damián et al. (2021) complementan esta perspectiva al señalar que la comunicación interna no solo facilita la transferencia de información, sino que también mejora la coordinación, el bienestar laboral y el compromiso de los empleados. Gálvez et al. (2023) destacan que su adecuada gestión incide positivamente en el rendimiento organizacional y en la actitud de los trabajadores hacia la investigación. Por otro lado, Del Ángel et al. (2023) enfatizan su papel en la gestión del cambio, ya que guía los procesos de transformación en entornos competitivos. Papic (2020) la define como una función clave para conectar y motivar a los trabajadores, impulsando estabilidad, eficiencia y una cultura institucional sólida.

El compromiso organizacional

Atoche y Morales (2023) describen el compromiso organizacional como una conexión emocional que los empleados desarrollan a partir de sus experiencias en el entorno laboral, influenciada por factores como el salario, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo. Quispe et al. (2024) dividen este compromiso en tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad, resaltando su impacto en el éxito organizacional y el bienestar de los empleados. Saccaco (2023) añade que este compromiso estimula la innovación y la cohesión organizacional, mientras que Palacios et al. (2023) lo definen como un vínculo emocional y espiritual que favorece la retención del

talento, la lealtad y la contribución al éxito empresarial. Ambos enfoques concuerdan en que un compromiso laboral sólido incrementa la productividad, mejora el clima laboral y eleva la satisfacción en el trabajo, beneficiando tanto a individuos como a equipos.

González et al. (2024) explican que el compromiso organizacional va más allá de la simple satisfacción laboral, representando un vínculo profundo entre los empleados y la institución. Este vínculo se alinea con los objetivos organizacionales, más aún en el contexto actual, donde las organizaciones experimentan cambios acelerados debido a avances tecnológicos como la inteligencia artificial (Gálvez et al., 2024). La división del compromiso en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad evidencia su relevancia en el desempeño laboral, lo que hace indispensable su estudio y fortalecimiento a través de estrategias de gestión adecuadas. Revisar el modelo tridimensional del compromiso organizacional permite identificar acciones que favorezcan un entorno laboral más armonioso y productivo, contribuyendo al desarrollo y consolidación de la institución.

Este estudio se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con el ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). Resalta la relevancia de una comunicación interna eficiente para motivar a los docentes, fortalecer su sentido de pertenencia y fomentar su participación activa dentro de la institución. Además, se busca implementar estrategias que optimicen la retención del talento humano y disminuyan los conflictos internos mediante procesos comunicativos transparentes y participativos. Este estudio, basado en un enfoque cuantitativo, no solo busca generar conocimiento teórico, sino que también pretende aportar soluciones prácticas para fortalecer la sostenibilidad, estabilidad y excelencia académica en las instituciones educativas.

Metodología

La investigación, diseño y alcance es clasificado como básico y con un enfoque cuantitativo, busca analizar la relación entre las variables comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal en Tacna. Según Carrasco (2019), las investigaciones fundamentales tienen como objetivo profundizar en la comprensión de un fenómeno para abordar problemas específicos, mientras que

Castañeda (2022) resalta que el enfoque cuantitativo utiliza cálculos numéricos y métodos estadísticos para identificar tendencias y probar hipótesis.

Este estudio emplea un diseño no experimental, transversal y correlacional, definido por Cvetković et al. (2021) como aquel en el que las variables se observan en su entorno natural sin intervención directa, recopilando datos en un solo momento para identificar relaciones significativas entre variables (Hernández y Mendoza, 2023; Sánchez et al., 2024).

Participantes

La población total del estudio está conformada por 359 docentes de una universidad estatal en Tacna, según Ayala (2022). La muestra se determinó mediante una fórmula estadística para poblaciones finitas, obteniendo un grupo representativo de 186 docentes. El subgrupo fue seleccionado mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, como recomienda Reales et al. (2022), para asegurar la relevancia y utilidad de los datos.

Los participantes tienen un rango de edad entre 30 y 65 años, con un promedio de edad de 47.2 años (± 8.5 de desviación estándar). La distribución por sexo fue de 98 hombres (52.7%) y 88 mujeres (47.3%).

Instrumentos

Para evaluar la variable comunicación interna, se utilizó la Escala de Comunicación Interna de Fernández (2005), compuesta por 20 ítems distribuidos en tres dimensiones: comunicación ascendente (9 ítems), comunicación descendente (6 ítems) y comunicación horizontal (5 ítems).

La variable compromiso organizacional se midió mediante la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), con 18 ítems divididos en compromiso afectivo (7 ítems), compromiso de continuidad (5 ítems) y compromiso normativo (6 ítems).

Ambos instrumentos fueron validados por juicio de 5 expertos, garantizando su validez de contenido. Además, la confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $p=0.879$ para la escala de comunicación interna y $p=0.889$ para la escala de compromiso organizacional, lo que indica una alta fiabilidad.

Procedimiento

La recolección de datos se realizó a través de encuestas aplicadas en formato impreso y digital. Previamente, se obtuvo la aprobación del comité ético de la universidad. Los participantes recibieron una explicación detallada del estudio y firmaron un consentimiento informado garantizando su participación voluntaria y la confidencialidad de sus respuestas.

Se realizó una prueba piloto con 30 docentes para verificar la comprensión de los ítems y realizar ajustes si fueran necesarios. Luego, se aplicaron los cuestionarios a la muestra principal. Los baremos para describir los niveles de comunicación interna y compromiso organizacional se establecieron utilizando rangos percentiles, dividiendo los resultados en niveles bajo, medio y alto según los valores obtenidos en la muestra.

Análisis de datos

Los datos fueron procesados con el software estadístico SPSS v24. Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo, presentando los resultados mediante frecuencias y tablas cruzadas. Para el análisis inferencial, se empleó la prueba de correlación de Spearman, dado que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov indicó que los datos no tenían distribución normal. Además, se calcularon los índices de discriminación de los ítems, junto con los

coeficientes Alfa y Omega para evaluar la consistencia interna de las escalas utilizadas.

Finalmente, el estudio respetó los principios éticos fundamentales de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia. Según Rueda et al. (2023), se aseguró la confidencialidad de los datos y su uso exclusivo para fines académicos, promoviendo un desarrollo ético y transparente en la investigación.

Resultados

El presente apartado expone los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados en la investigación. Se presentan los resultados organizados según los objetivos planteados, incluyendo el análisis descriptivo y comparativo de las variables en estudio. Para facilitar la comprensión de los datos, se incorporan tablas que sintetizan la información de manera clara y estructurada.

Análisis descriptivo de la relación entre comunicación interna y compromiso organizacional

De forma inicial se tiene el análisis descriptivo del objetivo general que busca establecer la influencia de la comunicación interna en el compromiso organizacional de los docentes que laboran en una universidad estatal, Tacna-2024.

Tabla 1.
Comunicación interna y compromiso organizacional.

		Compromiso organizacional					Total	
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto		
Comunicación interna	Muy bajo	f	19	5	0	4	4	32
		%	10,2%	2,7%	0,0%	2,2%	2,2%	17,2%
	Bajo	f	16	37	1	0	0	54
		%	8,6%	19,9%	,5%	0,0%	0,0%	29,0%
	Regular	f	0	4	35	3	6	48
		%	0,0%	2,2%	18,8%	1,6%	3,2%	25,8%
	Alto	f	0	5	11	18	2	36
		%	0,0%	2,7%	5,9%	9,7%	1,1%	19,4%
	Muy alto	f	0	1	4	10	1	16
		%	0,0%	,5%	2,2%	5,4%	,5%	8,6%
Total		f	35	52	51	35	13	186
		%	18,8%	28,0%	27,4%	18,8%	7,0%	100,0%

El análisis de la Tabla 1 destaca que la combinación más frecuente entre comunicación interna y compromiso organizacional es baja-baja (19,9%), lo que evidencia procesos comunicativos insuficientes y un bajo compromiso por parte de los docentes

investigados. Otro 18,8% percibe ambas dimensiones como regulares, reflejando cierta estabilidad, pero sin alcanzar niveles óptimos. Solo un 9,7% evalúa la comunicación interna y el compromiso organizacional como altos, lo que sugiere que una percepción positiva

de los procesos comunicativos podría estar asociada con un mayor compromiso hacia la institución. Estos datos subrayan la importancia de mejorar los procesos de comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional.

En términos generales, la percepción de la comunicación interna es predominantemente baja (29,0%), seguida de regular (25,8%), mientras que solo un 19,4% y 8,6% la califican como alta o muy alta, respectivamente. De manera similar, el compromiso organizacional se concentra mayormente en niveles bajos (28,0%) y regulares (27,4%), con porcentajes menores para niveles altos (18,8%) y muy altos (7,0%).

Estos resultados reflejan una relación directa entre la calidad percibida de la comunicación interna y el grado de compromiso organizacional, resaltando la necesidad de implementar estrategias comunicativas eficaces que promuevan un clima laboral positivo, incrementen la cohesión institucional y fomenten el compromiso de los docentes con la organización.

Análisis de la relación entre comunicación interna y compromiso afectivo

Igualmente se hizo el análisis del primer objetivo específico que busca determinar la influencia de la comunicación interna en el *compromiso de afectivo* de los docentes que laboran en una universidad estatal.

Tabla 2.
Comunicación interna y compromiso afectivo.

		Compromiso afectivo					Total	
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto		
Comunicación interna	Muy bajo	f	22	4	0	2	4	32
		%	11,8%	2,2%	0,0%	1,1%	2,2%	17,2%
	Bajo	f	16	32	6	0	0	54
		%	8,6%	17,2%	3,2%	0,0%	0,0%	29,0%
	Regular	f	0	5	36	0	7	48
		%	0,0%	2,7%	19,4%	0,0%	3,8%	25,8%
	Alto	f	0	5	12	19	0	36
		%	0,0%	2,7%	6,5%	10,2%	0,0%	19,4%
	Muy alto	f	0	2	4	6	4	16
		%	0,0%	1,1%	2,2%	3,2%	2,2%	8,6%
Total	f	38	48	58	27	15	186	
	%	20,4%	25,8%	31,2%	14,5%	8,1%	100,0%	

24 El análisis de la Tabla 2 muestra que la combinación más frecuente entre comunicación interna y compromiso afectivo de los docentes es baja-baja (17,2%), indicando que una proporción significativa percibe procesos comunicativos deficientes y presenta un bajo compromiso emocional hacia la institución. Por otro lado, un 19,4% de los docentes evalúa ambas dimensiones como regulares, lo que refleja cierta estabilidad sin alcanzar niveles óptimos. Solo un 10,2% clasifica tanto la comunicación interna como el compromiso afectivo como altos, sugiriendo que una percepción positiva de los procesos comunicativos podría estar asociada con un mayor compromiso emocional.

En términos generales, el 29,0% considera que la comunicación interna es baja, reforzando la percepción de debilidad en esta área, mientras que el compromiso afectivo es mayormente calificado como regular

(31,2%) o bajo (25,8%). Solo un pequeño porcentaje lo percibe como alto (14,5%) o muy alto (8,1%). Estos datos subrayan una relación directa entre la percepción de la comunicación interna y el compromiso afectivo de los docentes, destacando la necesidad de fortalecer los procesos comunicativos como herramienta clave para fomentar una mayor conexión emocional con la institución y promover un entorno laboral más cohesionado y productivo.

Análisis de la relación entre comunicación interna y compromiso de continuidad laboral

De la misma manera se analiza de forma descriptiva el segundo objetivo específico que busca determinar la influencia de la comunicación interna en el *compromiso de continuidad laboral* de los docentes investigados.

Tabla 3.
Comunicación interna y compromiso de continuidad.

		Compromiso de continuidad					Total
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Comunicación interna	Muy bajo	f 15	7	0	6	4	32
		% 8,1%	3,8%	0,0%	3,2%	2,2%	17,2%
Bajo	f 21	28	5	0	0	54	
	% 11,3%	15,1%	2,7%	0,0%	0,0%	29,0%	
Regular	f 1	2	34	3	8	48	
	% ,5%	1,1%	18,3%	1,6%	4,3%	25,8%	
Alto	f 0	4	11	15	6	36	
	% 0,0%	2,2%	5,9%	8,1%	3,2%	19,4%	
Muy alto	f 0	2	6	6	2	16	
	% 0,0%	1,1%	3,2%	3,2%	1,1%	8,6%	
Total	f 37	43	56	30	20	186	
	% 19,9%	23,1%	30,1%	16,1%	10,8%	100,0%	

El análisis de la Tabla 3 muestra que la combinación más frecuente entre comunicación interna y compromiso de continuidad es baja-baja, representando un 15,1% del total, lo que indica que una parte considerable de los docentes percibe procesos comunicativos deficientes y presenta una baja intención de permanencia en la institución. Asimismo, un 18,3% de los docentes clasifica ambas dimensiones como regulares, lo que refleja cierta estabilidad sin alcanzar niveles altos. Solo un 8,1% evalúa tanto la comunicación interna como el compromiso de continuidad como altos, sugiriendo que una percepción positiva de la comunicación interna puede estar vinculada a una mayor intención de permanecer en la organización.

En términos generales, el 29,0% de los docentes percibe la comunicación interna como baja, mientras que el compromiso de continuidad es mayormente calificado como regular (30,1%) o bajo (23,1%). Los niveles altos y muy altos de compromiso son menos frecuentes, con un 16,1% y un 10,8%, respectivamente. Estos resultados evidencian que la calidad percibida de la comunicación interna influye directamente en el compromiso de continuidad, subrayando la importancia de implementar estrategias comunicativas efectivas. Fortalecer este aspecto podría mejorar la intención de permanencia del personal docente, promoviendo la estabilidad institucional y el desarrollo sostenible a largo plazo.

Tabla 4.
Comunicación interna y compromiso de continuidad normativa.

		Compromiso de continuidad normativa					Total
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Comunicación interna	Muy bajo	f 20	4	0	4	4	32
		% 10,8%	2,2%	0,0%	2,2%	2,2%	17,2%
Bajo	f 20	30	4	0	0	54	
	% 10,8%	16,1%	2,2%	0,0%	0,0%	29,0%	
Regular	f 1	3	35	4	5	48	
	% ,5%	1,6%	18,8%	2,2%	2,7%	25,8%	
Alto	f 0	5	11	17	3	36	
	% 0,0%	2,7%	5,9%	9,1%	1,6%	19,4%	
Muy alto	f 0	2	4	8	2	16	
	% 0,0%	1,1%	2,2%	4,3%	1,1%	8,6%	
Total	f 41	44	54	33	14	186	
	% 22,0%	23,7%	29,0%	17,7%	7,5%	100,0%	

Análisis de la relación entre comunicación interna y compromiso normativo

Finalmente, se hace el análisis descriptivo del tercer objetivo específico que busca determinar la influencia de la comunicación interna en el compromiso de *continuidad normativa* de los docentes investigados.

El análisis de la Tabla 4 revela que la combinación más frecuente entre comunicación interna y compromiso normativo es baja-baja, representando un 16,1% del total, lo que indica que un segmento significativo de docentes percibe deficiencias en la comunicación interna y presenta bajos niveles de compromiso normativo. Por otro lado, un 18,8% clasifica ambas dimensiones como regulares, lo que refleja cierta estabilidad sin alcanzar niveles altos. Solo un 9,1% de los docentes evalúa tanto la comunicación interna como su compromiso normativo como altos, sugiriendo que una comunicación interna efectiva podría estar vinculada a una mayor disposición a cumplir con las normas y compromisos institucionales.

De manera general, el 29,0% de los docentes percibe la comunicación interna como baja, mientras que el compromiso normativo es mayormente calificado como regular (29,0%) o bajo (23,7%). Los niveles altos y muy altos de compromiso normativo son menos

comunes, con un 17,7% y un 7,5%, respectivamente, lo que evidencia un área de mejora para la institución. Los resultados confirman que la calidad percibida de la comunicación interna influye directamente en el compromiso normativo, resaltando la importancia de implementar estrategias comunicativas eficaces. Fortalecer estos procesos podría mejorar la cohesión institucional, facilitando el cumplimiento de los valores y objetivos organizacionales y promoviendo un entorno más comprometido y alineado con las expectativas institucionales.

Resultados inferenciales

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. La aplicación de esta prueba confirmó que las variables no siguen una distribución normal, lo que orienta a utilizar análisis estadísticos no paramétricos para estudiar la influencia de la comunicación interna en las dimensiones del compromiso organizacional. En este caso, se optó por la prueba de correlación de Spearman, adecuada para trabajar con datos que no cumplen con la normalidad.

Hipótesis general: La comunicación interna influye significativamente con el compromiso organizacional de los docentes que laboran en una universidad estatal, Tacna-2024.

Tabla 5.
Prueba de Spearman para la hipótesis general.

			Comunicación interna
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,668
		Sig. (bilateral)	,000
	Compromiso afectivo	Coefficiente de correlación	,695
		Sig. (bilateral)	,000
	Compromiso de continuidad	Coefficiente de correlación	,584
		Sig. (bilateral)	,000
	Compromiso de continuidad normativa	Coefficiente de correlación	,638
		Sig. (bilateral)	,000

La Tabla 5 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman evidencian una relación significativa entre la comunicación interna y las diferentes dimensiones del compromiso organizacional de los docentes que laboran en una universidad estatal. En términos generales, se encontró un coeficiente de correlación (Rho) de 0,668 entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, indicando una relación positiva moderada. Esto significa que, a medida que los docentes perciben una mejora en los procesos comunicativos internos, su nivel de

compromiso organizacional aumenta. Además, el valor de significancia de 0,000 confirma que esta relación es estadísticamente significativa, asegurando que no se debe al azar.

En el análisis específico de las dimensiones del compromiso, se observó que el compromiso afectivo tiene la correlación más fuerte con la comunicación interna, con un Rho de 0,695. Esta relación positiva moderada-alta sugiere que los docentes que valoran positivamente la comunicación interna están más

emocionalmente conectados con la institución. Este vínculo emocional es fundamental, ya que refleja la identificación de los docentes con los valores y objetivos de la organización, lo que a su vez puede impactar en su motivación y desempeño. La significancia estadística de 0,000 respalda la solidez de esta relación.

Por otro lado, la comunicación interna también mostró una correlación positiva moderada con el compromiso de continuidad, con un coeficiente de 0,584. Esto implica que, cuando los procesos de comunicación interna son percibidos como efectivos, los docentes tienden a mostrar una mayor intención de permanecer en la institución. Este hallazgo destaca la importancia de mejorar los canales y estrategias comunicativas como una herramienta clave para fomentar la retención del personal docente, asegurando así la estabilidad organizacional a largo plazo.

Finalmente, la comunicación interna presentó una correlación positiva moderada-alta ($Rho = 0,638$) con el compromiso normativo, que se refiere al sentido de obligación moral que los docentes sienten hacia la institución. Una comunicación interna efectiva puede reforzar la responsabilidad normativa y la adhesión de los docentes a los valores y normas organizacionales, promoviendo una cultura de lealtad y cohesión. Al igual que en las otras dimensiones, el valor de significancia de 0,000 confirma la validez estadística de esta relación.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la comunicación interna es un factor clave en la consolidación del compromiso organizacional, aunque su impacto varía en función de la dimensión analizada.

Desde un enfoque descriptivo, se observó que una comunicación interna deficiente genera incertidumbre y desmotivación en los docentes, lo que disminuye su sentido de pertenencia y compromiso con la institución. La ausencia de mecanismos adecuados de comunicación puede traducirse en información fragmentada, falta de alineación con los objetivos institucionales y escasa participación en decisiones estratégicas. Estos hallazgos coinciden con los reportados por Bravo et al. (2024), quienes señalan que la comunicación organizacional efectiva fortalece el sentido de identidad y cohesión dentro de las instituciones educativas, promoviendo un ambiente más colaborativo y productivo.

En el análisis comparativo con otros estudios, se corrobora que la comunicación interna juega un papel determinante en la motivación y estabilidad de los empleados. Hurtado (2022) destaca que las organizaciones con procesos comunicativos efectivos presentan mayores niveles de compromiso y retención del talento, ya que los trabajadores perciben mayor claridad en los objetivos institucionales y sienten que su voz es tomada en cuenta en la toma de decisiones. En contraste, en entornos donde la comunicación es insuficiente o poco estructurada, la desconfianza y el desapego organizacional aumentan, lo que puede derivar en rotación de personal y disminución del rendimiento académico.

Desde un enfoque explicativo, los resultados de este estudio indican que la relación entre comunicación interna y compromiso organizacional no solo responde a la transmisión de información, sino también a la percepción de los docentes sobre el nivel de apertura y participación en la institución. La correlación positiva moderada-alta entre comunicación interna y compromiso afectivo ($Rho = 0,695$, $p = 0,000$) sugiere que los docentes que perciben una comunicación interna efectiva desarrollan un mayor vínculo emocional con la universidad. Esto se debe a que una comunicación clara y accesible refuerza la identificación con los valores organizacionales y genera un sentido de pertenencia más sólido. Polo et al. (2022) respaldan esta idea al señalar que la alineación entre los valores personales y los valores institucionales es un factor determinante en la consolidación del compromiso afectivo.

En lo que respecta al compromiso de continuidad, la correlación positiva moderada ($Rho = 0,584$, $p = 0,000$) muestra que la intención de los docentes de permanecer en la institución está influenciada en parte por la calidad de la comunicación interna. No obstante, este compromiso también está mediado por factores externos como la estabilidad laboral, la oferta académica en otras instituciones y los incentivos económicos. Fernández (2023) resalta que, aunque la comunicación efectiva puede contribuir a la retención del personal, los docentes pueden considerar otras variables al tomar decisiones sobre su permanencia en una universidad.

El compromiso normativo, que está relacionado con el sentido de obligación moral hacia la institución, presentó una correlación positiva moderada-alta ($Rho = 0,638$, $p = 0,000$). Esto indica que los docentes

con mayor percepción de transparencia y acceso a la información desarrollan un mayor sentido de deber hacia la universidad. Sin embargo, la limitada cantidad de docentes con altos niveles en esta dimensión sugiere que las estrategias de comunicación actuales no están logrando fortalecer plenamente el compromiso normativo. Sánchez y Gómez (2022) señalan que la comunicación interna influye en la construcción del compromiso normativo al reforzar la confianza en la gestión institucional y la claridad en las expectativas organizacionales.

En términos generales, los hallazgos de este estudio refuerzan la noción de que la comunicación interna es un elemento estratégico en la consolidación del compromiso organizacional. La comparación con estudios previos confirma que el desarrollo de estrategias comunicativas eficaces no solo mejora la relación entre los docentes y la institución, sino que también incrementa la cohesión organizacional y la estabilidad laboral. Específicamente, la comunicación interna no solo debe ser un canal de información, sino también un espacio de interacción y participación que fortalezca la confianza y el sentido de pertenencia.

En conclusión, este estudio aporta evidencia de que la comunicación interna es un factor determinante en la configuración del compromiso organizacional en docentes universitarios. La falta de estrategias comunicativas adecuadas puede afectar negativamente el sentido de identidad institucional y la retención del talento académico. Mejorar la comunicación interna permitirá fortalecer la conexión emocional de los docentes con la universidad, incrementar su motivación y consolidar un entorno educativo más estable y eficiente. En este sentido, se recomienda implementar estrategias de comunicación bidireccionales, fomentar espacios de diálogo abierto y garantizar la transparencia en la gestión institucional para optimizar el compromiso organizacional y la sostenibilidad institucional.

Conclusiones

La comunicación interna se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes contratados en una universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024, ya que su deficiencia se asocia con bajos niveles de compromiso. Mejorar los procesos comunicativos fortalece la conexión con la institución.

La comunicación interna se relaciona con el compromiso afectivo de los docentes contratados en una universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024,

favoreciendo la identificación con la institución y el sentido de pertenencia. Una comunicación clara y accesible motiva a los docentes y refuerza su vínculo emocional.

La comunicación interna se relaciona con el compromiso de continuidad de los docentes contratados en una universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024, contribuyendo a la estabilidad y permanencia de los docentes en la institución. Un entorno comunicacional efectivo promueve confianza y retención del talento.

La comunicación interna se relaciona con el compromiso normativo de los docentes contratados en una universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024, aumentando el sentido de obligación y responsabilidad de los docentes hacia la institución. La transparencia y accesibilidad en la comunicación consolidan la cultura organizacional.

Referencias

- Atoche Olivas, B. A., & Morales Collantes, Y. V. (2023). Harassment and work commitment in workers of a metal mechanics company. *Journal of Neuroscience and Public Health*, 4(1), 16-26. <https://doi.org/10.46363/jnph.v4i1.2>
- Ayala, G. (2022). *Estadística Básica*. Universidad de Valencia.
- Bravo Téllez, O., Almenares Rodríguez, K., Alfonso Sánchez, I., Beldarraín Chaple, E., Barciela González Longoria, M. C., & Badía Valdés, A. T. (2024). Methodological Design to Develop an Internal Communication Management Procedure in The Ministry of Public Health of Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 35. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2307-21132024000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica* (19.ª ed.). Editorial San Marcos EIR Ltda.
- Castañeda Mota, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1), e1555. <https://doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>
- Castro Castro, R. M., Escudero Vilchez, F. E., & Salazar Llerena, S. L. (2023). Job performance and internal

- communication in the PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908-927. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446
- Chávez Montenegro, L. E., & Coronel Requejo, R. D. P. (2023). Internal communication and its influence on companies. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Claro, C., Ayala De Chorigo, M., & Barros, J. P. (2022). Internal Communication: Characterization and Analysis of the Work Performed by Companies within the Great Place to Work, in Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Córdova Sifuentes, A. I. (2022). *La comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados de la Corte Superior de Justicia de Ica, años 2019-2020* [Tesis doctoral, Universidad Nacional San Luis Gonzaga]. <https://hdl.handle.net/20.500.13028/3644>
- Cvetković, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. E. (2021). Cross-sectional studies. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 164-170. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>
- Damián Foronda, J. L., Castillo Saavedra, E. F., Reyes Alfaro, C. E., Salas Sánchez, R. M., & Ayala Jara, C. I. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X202100400624&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Del Ángel Cortés, L., Hernández Gómez, A. S., & Carro Pérez, E. H. (2023). Internal communication as an intervention in the change of organizations in the case of a company merger. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3519>
- Díaz Muñoz, R. E., & Vásquez Pérez, K. J. (2022). Internal Organizational Communication and Job Satisfaction in the Provincial Municipality of Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28-41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Duarte, F. R., & Morais, A. R. D. M. N. (2021). Reference model for evaluation of Communication Accessibility in Internal Communication Policies of University Hospitals. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 44(2), 233-254. <https://doi.org/10.1590/1809-58442021213>
- Fernández Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10352>
- Florencia Actis, M., Díaz Ledesma, L. G., Actis, M. F., & Díaz Ledesma, L. G. (2020). Hacia una epistemología de comunicación y género: [Re]articulaciones posibles entre los campos. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 18(36), 139-158. <https://doi.org/10.22395/angr.v18n36a8>
- Gago, D. O., Bedriñana, M. A. A., Gerónimo, R. K. M., & Bedoya, M. A. M. (2022). La comunicación como problema filosófico-cultural: Anotaciones para su comprensión. *Revista de Filosofía*, 39, 209-217. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7300156>
- Gálvez Marquina, M. C., Mendoza-Aranzamendi, J. A., Pinto-Villar, Y. M., Silva Delgado, O., & Bernabé Menéndez, R. A. (2023). Actitudes relacionadas con la ciencia en estudiantes universitarios. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(1), 16-26. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.751>
- Gálvez-Marquina, M. C., Pinto-Villar, Y. M., Mendoza-Aranzamendi, J. A., & Anyosa-Gutiérrez, B. J. (2024). Adaptation and validation of an instrument to measure university students' attitudes towards artificial intelligence. *Revista de Comunicación*, 23(2), 125-142. Scopus. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3493>
- Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impact of Satisfaction with Internal Communication on Work Engagement: Correlational Analysis. *Comunicación y Sociedad*, 2023(0), 1-21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- González Miranda, J. A., Collazos Roque, E. G., Simangas Villalobos, A. R., & Álvarez Huari, M. Y. (2024). El compromiso organizacional en docentes universitarios para el desempeño

laboral en entornos virtuales. *Mendive. Revista de Educación*, 22(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-76962024000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda edición). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hurtado Guevara, Mtro. O. V., Auris Ñañez, Mtra. A. F., & Rubio Castelli, Mtro. R. R. (2022). Gestión municipal en el compromiso organizacional en la municipalidad distrital de los Olivos, 2022. República de Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3692-3709. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3349
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: The mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 261-278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Lucatelli, F., Behling, H. P., & Ardigó, C. M. (2023). Model for Analysis of Internal Communication (MACIn): A proposal for a visual tool for qualitative research. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 46, e2023116. <https://doi.org/10.1590/1809-58442023116pt>
- 30 Medina-Pariente, N. M., Oyola-Cortez, H. M., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Internal communication program for the work environment in a health care network in Peru. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(1), 55-63. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3647>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Mendoza Aranzamendi, J. A., Pinto Villar, Y. M., & Galvez Marquina, M. C. (2021). Peruana del bicentenario: Promotora del emprendimiento en tiempos de crisis. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(4), 332-342. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.4.586>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Neyra Ocaña, B. (2023). Analysis of internal communication in health entities. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 80-90. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2474>
- Palacios-Sarmiento, T. Y., Priori-Flores, M. B., Téllez-Pérez, A., & Mamani-Guzmán, C. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 153-172. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Papic-Domínguez, K. (2020). Methods of internal organizational communication in public schools, Chile. *Alteridad*, 15(2), 241-255. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>
- Pinto-Villar, Y. M., Mendoza-Aranzamendi, J. A., Alvarez-Becerra, R., Begazo-Zegovia, J. M., Tuesta Panduro, J. A., & Gálvez-Marquina, M. C. (2022). Comparación del estado de los indicadores de violencia doméstica en universitarias antes y durante la pandemia por COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 605-613.
- Polo-Maquintoch, M. T., García-Alba, Y., & Molina-Álvarez, A. T. (2022). Diagnóstico del rediseño de la comunicación interna en la empresa acinox comercial. *Ciencias Holguín*, 28(4). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574283006/181574283006.pdf>
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupú Guevara, D. M., & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Educational management: Internal communication in the General Office of Human Resources Management—Peru case study. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1544-1553. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>
- Quispe Choque, D. S., Carcausto Calla, W., & Carazas Gamarra, W. (2024). Culture and organizational commitment in higher education. *Chakinán, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/1032>

- Reales Chacón, L. J., Robalino Morales, G. E., Peñafiel Luna, A. C., Cárdenas Medina, J. H., & Cantuña-Vallejo, P. F. (2022). Non-probabilistic intentional sampling: A scientific research tool in health science careers. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), Article S5. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>
- Rueda Sánchez, M. P., Armas, W. J., & Sigala-Paparella, L. E. (2023). Qualitative a priori category analysis: Data reduction for management studies. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), Article 2. <https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2.pp83-96>
- Saccaco Diaz, D. I. (2023). Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes de una institución educativa privada de ventanilla callao, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 8230-8246. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5952
- Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1). <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Sánchez Martín, M., Ponce Gea, A. I., Navarro-Mateu, F., Rubio-Aparicio, M., & Olmedo Moreno, E. M. (2024). A practical approach to quantitative research designs. Una aproximación práctica a los diseños de investigación cuantitativa. *ESPIRAL. CUADERNOS DEL PROFESORADO*, 17(35). <https://doi.org/10.25115/ecp.v17i35.9725>
- Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

