



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0778>

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D05 EDUCACIÓN, EL CARMEN, MANABÍ, ECUADOR

ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON PERSONNEL MANAGEMENT AT THE DISTRICT DIRECTORATE 13D05 EDUCATION, EL CARMEN, MANABÍ, ECUADOR

Morales-Zambrano Freddy Alexander ¹; Ayala-Bolaños Margarita ²

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. Correo: freddy.moraleszambrano6785@upse.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3764-4332>

² Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. Correo: mayala@upse.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9491-541X>

Resumen

La comunicación interna constituye un componente estratégico dentro de las organizaciones públicas, debido a que regula el flujo de información y la interacción entre sus miembros, garantizando la coordinación institucional y el cumplimiento de funciones. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la comunicación interna en la gestión del personal de la Dirección Distrital 13D05 Educación, El Carmen, Manabí, se planteó como hipótesis que la comunicación interna se asocia de manera significativa con la gestión del personal. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño descriptivo–correlacional y no experimental, aplicando una encuesta a 32 servidores públicos y entrevistas a tres informantes clave. La hipótesis fue contrastada mediante el coeficiente Rho de Spearman, técnica estadística no paramétrica utilizada para evaluar la fuerza y dirección de la relación entre las variables de estudio. Entre los resultados cuantitativos se evidenció una correlación positiva alta entre la comunicación interna y la gestión del personal ($p = 0.782$; $p < 0.001$), mientras que los resultados cualitativos mostraron falencias en la retroalimentación laboral, accesibilidad a la información y coordinación entre áreas. Se concluye que la comunicación interna incide de manera directa y significativa en la eficiencia institucional, por lo que se recomienda fortalecer los mecanismos comunicacionales para optimizar la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Palabras claves: comunicación interna, gestión del personal, clima organizacional.

Abstract

Internal communication constitutes a strategic component within public organizations, as it regulates the flow of information and interaction among members, ensuring institutional coordination and the fulfillment of functions. In this context, the present study aimed to analyze the impact of internal communication on personnel management at the Dirección Distrital 13D05 Educación, El Carmen, Manabí, hypothesizing that internal communication is significantly associated with personnel management. The research followed a mixed-methods approach with a descriptive–correlational and non-experimental design, applying a survey to 32 public servants and conducting interviews with three key informants. The hypothesis was tested using Spearman's Rho coefficient, a nonparametric statistical technique used to assess the strength and direction of the relationship between the study variables. Quantitative results revealed a strong positive correlation between internal communication and personnel management ($p = 0.782$; $p < 0.001$), while qualitative findings showed weaknesses in feedback processes, information accessibility, and interdepartmental coordination. It is concluded that internal communication has a direct and significant impact on institutional efficiency; therefore, it is recommended to strengthen communication mechanisms to optimize human talent management and the organizational climate.

Keywords: internal communication, personnel management, organizational climate.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 15 de agosto de 2025.

Fecha de aceptación: 17 de octubre de 2025.

Fecha de publicación: 18 de noviembre de 2025.



1. Introducción

El funcionamiento eficiente de una organización requiere el establecimiento de canales de interacción claros entre los distintos niveles jerárquicos, a este proceso se le denomina comunicación interna (Chavez y Coronel, 2023). Este tipo de interacción no está limitada a la simple transmisión de información, sino que también tiene como objetivo alinear los intereses de la organización con los de su personal, promoviendo así un ambiente laboral coherente y colaborativo que facilite el logro de los objetivos institucionales (Cortés et al., 2024).

En ese sentido, la eficiencia en la gestión del personal dentro de una entidad depende considerablemente de la calidad de la comunicación interna, la cual actúa como un puente eficaz entre el propósito institucional y las acciones de los empleados, garantizando coherencia en la ejecución de las tareas asignadas (Guevara y Álvarez, 2025). Por lo tanto, un sistema de comunicación bien estructurado no solo optimiza la transmisión de información, sino que también fortalece las relaciones entre trabajadores y administración,

incrementando así el compromiso hacia el logro de las metas organizacionales.

De acuerdo con Farinango (2024) “una estrategia de comunicación interna influye directamente en la productividad, el clima laboral, la fidelidad de los trabajadores y la reputación organizacional” (p. 91). En ese sentido, la capacidad de generar un intercambio efectivo de información dentro de una entidad no solo beneficia la operatividad diaria, sino también la capacidad de adaptación y respuesta ante situaciones cambiantes, garantizando una gestión más coordinada.

Sin embargo, cuando los mecanismos de comunicación presentan fallas, se generan obstáculos que impactan negativamente tanto en el desempeño del personal como en la integración de los equipos, por lo que es relevante analizar cómo la calidad de la comunicación interna incide en la gestión del personal (Vilca et al., 2021). Por ello, resulta necesario identificar y analizar los factores que condicionan la comunicación organizacional, de manera que se puedan implementarse estrategias



que mitiguen los obstáculos y potencien la coordinación entre los distintos niveles.

El presente trabajo, se sitúa específicamente en la Dirección Distrital 13D05-Educación, ubicada en El Carmen, Manabí, la cual tiene la responsabilidad de garantizar la calidad educativa en sus 134 instituciones del distrito, considerando todas las modalidades y niveles de enseñanza (Ministerio de Educación, 2024). Su labor se orienta a fortalecer la gestión educativa de manera equitativa e inclusiva, respetando la pertinencia cultural y atendiendo las necesidades específicas de cada territorio.

En las entidades públicas, la comunicación interna resulta fundamental para la cohesión y funcionalidad organizacional, ya que facilita tanto la retroalimentación como el compromiso del personal, alineando los intereses institucionales con las necesidades del equipo (Llantoy y Recalde, 2024). No obstante, se han identificado deficiencias en los canales de comunicación, como la falta de claridad en la transmisión de información y la limitada

coordinación entre áreas, lo que genera retrasos en los procesos administrativos, dificultades en la toma de decisiones y afecta la eficiencia en la gestión del personal.

Esta problemática justifica la realización de la presente investigación, la cual tiene como objetivo general: analizar la incidencia de la comunicación interna en la gestión del personal de la Dirección Distrital 13D05-Educación, El Carmen, Manabí, con el fin de identificar factores que faciliten o dificulten la eficiencia organizacional. Asimismo, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera los mecanismos de comunicación interna afectan la coordinación, desempeño y compromiso del personal de esta entidad?

Antecedentes

En el ámbito internacional, Quiñones et al. (2024) centraron su estudio en la comunicación interna como herramienta estratégica dentro de la gestión de recursos humanos en una institución pública peruana. El propósito fue analizar como esta variable incide en la coordinación y cohesión organizacional. Se

desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y no experimental, aplicando un cuestionario a la totalidad de una población de 52 trabajadores. Los resultados reflejaron una percepción dividida: un 44,2% valoró positivamente la comunicación, un 40,4% la calificó como regular y un 15,4% la consideró deficiente.

Respecto a lo anterior, se evidenció la necesidad de planificar políticas sólidas que consoliden una cultura comunicativa basada en valores compartidos y sistemas de información dinámicos. Este planteamiento se vincula con el objeto del presente trabajo, pues revela cómo la comunicación interna puede trascender lo operativo y constituirse en un mecanismo que impacte la productividad y calidad de los servicios públicos. Al mostrar cómo la percepción de los trabajadores, aporta una mirada crítica que ayuda a comprender la comunicación como un recurso estratégico para alinear objetivos colectivos con el desempeño del talento humano (Quiñones et al., 2024).

En cuanto a lo nacional, se ha tomado en cuenta el trabajo de

Cueva y Cueva (2024) el cual se centra en la relevancia de integrar la comunicación interna dentro de los planes estratégicos de comunicación en instituciones públicas del Ecuador. Su propósito fue examinar cómo estas entidades priorizan o descuidan la gestión comunicacional hacia sus públicos internos frente a la comunicación externa. Se trató de una investigación cualitativa de carácter descriptivo basada en revisión bibliográfica de estudios previos. Los resultados muestran que la mayoría de instituciones del sector público destinan sus recursos a estrategias de marketing y visibilidad externa, dejando en segundo plano la cultura organizacional y el clima laboral.

Las conclusiones de Cueva y Cueva (2024) resaltan que no es posible fortalecer la comunicación externa sin una base interna sólida, pues la ausencia de prácticas adecuadas genera desarticulación y afecta la imagen institucional. Este planteamiento se vincula directamente con la investigación presente, ya que evidencia cómo la comunicación interna es una parte crítica en la gestión del personal y en la capacidad de respuesta de las



entidades públicas. Al mostrar los riesgos de relegar a los colaboradores en los procesos comunicativos, los autores aportan una reflexión crítica que permite comprender la comunicación no solo como una función operativa, sino como un componente estratégico.

En un contexto local, la investigación de Guevara y Álvarez (2025) aborda la relevancia de la comunicación interna en el ámbito de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. El propósito del estudio fue analizar cómo la comunicación influye en la gestión del personal dentro del GAD de La Libertad. Para ello, se aplicó una metodología descriptivo–correlacional con enfoque cuantitativo, donde participaron 210 trabajadores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Los hallazgos reflejan que la institución presenta deficiencias en la comunicación interdepartamental, situación que retrasa el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En cuanto a las conclusiones, los autores sostienen que una comunicación interna clara y eficiente resulta decisiva para fortalecer la satisfacción y el compromiso del talento humano, al

mismo tiempo que potencia la productividad institucional. Este estudio se convierte en un referente importante porque evidencia cómo la ausencia de canales de comunicación efectivos limita la gestión del personal y reduce la calidad de los servicios públicos. En ese sentido, es relevante tomar en cuenta el trabajo de Guevara y Álvarez (2025), ya que expone cómo la dinámica comunicacional moldea no solo el clima laboral, sino también la capacidad de las instituciones públicas de dar respuesta a las exigencias sociales.

Comunicación interna

La comunicación interna se define como un sistema dinámico y complejo que involucra la transmisión, recepción y procesamiento de mensajes entre los diversos actores dentro y fuera de una entidad organizativa (Claro et al., 2022). Esta interacción comprende tanto la comunicación interna, que abarca las relaciones entre los miembros del personal y los distintos departamentos, como la comunicación externa, que implica las interacciones con clientes, proveedores, accionistas y otros agentes externos.

Para Pérez y Perez (2024) este proceso de comunicación implica la construcción de vínculos interpersonales y organizacionales, que se fundamentan en la claridad, la coherencia y la eficacia en la transmisión de mensajes. Para el autor citado, este proceso demanda claridad, coherencia y eficacia, lo que garantiza que los mensajes no solo se comprendan, sino que también generen confianza y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

De acuerdo con Chavez y Coronel (2023) "la comunicación interna es una herramienta trascendental que influye directa y positivamente sobre las empresas, ...puesto que interviene demostrativamente en la motivación e identificación de los colaboradores" (p. 183). Bajo la perspectiva de este autor, este tipo de comunicación trasciende el simple intercambio de mensajes, ya que se convierte en un medio estratégico para fomentar la motivación, alinear los valores personales con los institucionales y promover una cultura organizacional sólida.

En este sentido, la comunicación interna cumple funciones

estratégicas al contribuir a la coordinación de tareas, la integración de equipos y el fortalecimiento del clima laboral. En palabras de Farinango (2024) una estrategia comunicacional bien estructurada influye directamente en la productividad y en la fidelidad del personal hacia la institución, elementos que repercuten en la reputación organizacional. Esto se debe a que, mediante flujos comunicativos efectivos, se logra que los empleados se alineen con los objetivos institucionales, participen en la toma de decisiones y se reduzcan las tensiones derivadas de la desinformación.

En cuanto a sus dimensiones, la comunicación interna se manifiesta en diversos niveles, los cuáles pueden ser: descendente, ascendente, horizontal, operacional o de estrategia (Pérez y Perez, 2024). La primera busca orientar y controlar procesos; la segunda, posibilita la retroalimentación desde los subordinados hacia la dirección; mientras que la tercera facilita la cooperación entre áreas. Por su parte, la comunicación operacional se centra en la ejecución de actividades cotidianas, en tanto que



la comunicación estratégica orienta los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (Guerrero et al., 2022).

En contraste con lo anterior expuesto, Vilca et al. (2021) asegura que cuando existe una ausencia de equilibrio entre estos flujos comunicacionales, se pueden provocar barreras que limitan la gestión organizacional, originando retrasos administrativos y un ambiente laboral desfavorable. Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación interna es un recurso intangible que, cuando se gestiona de manera eficiente, constituye un factor diferenciador en el desarrollo de las instituciones públicas y privadas.

Gestión del personal

La gestión del personal es entendida como el conjunto de procesos orientados a organizar, dirigir y desarrollar el talento humano en función de los objetivos institucionales, representa uno de los pilares de la administración moderna (Castellanos y Almuiñas, 2021). En las entidades públicas, esto adquiere una relevancia particular, dado que el personal constituye el recurso

encargado de garantizar la prestación de servicios a la ciudadanía. En este ámbito según Chávez et al. (2024) la gestión del recurso humano, implica la planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades relacionadas con los colaboradores, con el propósito de alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional.

La gestión del personal en una empresa, también conocida como gestión de recursos humanos (GRH), es un enfoque sistemático y estratégico para la administración de las personas que forman parte de una organización (Gaspar, 2021). Todo esto abarca una serie de prácticas y procesos que están diseñados para maximizar el desempeño y el bienestar de los empleados, alineándolos con los objetivos y valores de la empresa.

De manera más específica, según Chiavenato (2020) la gestión del personal abarca dimensiones como la selección de talento, orientada a incorporar a las personas más idóneas para cada puesto; la capacitación y desarrollo, que busca potenciar las competencias y habilidades; la evaluación del

rendimiento, enfocada en valorar objetivamente la contribución de los trabajadores al logro de los objetivos; la compensación y beneficios, destinada a mantener la motivación y el compromiso mediante políticas, y finalmente la retención y relaciones laborales, que procura generar un clima de trabajo positivo, reducir la rotación y fortalecer la cohesión.

Desde la perspectiva de Soriano (2023) “el desarrollo de las herramientas automatizadas de procesamiento de datos contribuye a aumentar la eficiencia de los procesos de toma de decisiones tanto por el sector público como por el sector privado” (p. 12). En este sentido, la incorporación de recursos tecnológicos en la gestión del personal permite optimizar la planificación de actividades, mejorar el seguimiento del desempeño y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva.

En relación con la idea expuesta por Soriano (2023), la gestión del talento humano no solo se centra en aspectos administrativos, sino que también se proyecta hacia la innovación y la mejora continua, factores indispensables para

garantizar la calidad de los servicios y la satisfacción de los colaboradores, en este caso, de una institución pública como la que se está estudiando. Es por ello, que la gestión del personal se convierte en un componente estratégico que, al articularse con una comunicación interna eficiente, posibilita la alineación de los objetivos institucionales con el compromiso del talento humano, favoreciendo la construcción de un entorno laboral más productivo y orientado a resultados (Guevara y Álvarez, 2025).

En ese sentido, el personal gestiona de manera más eficiente sus responsabilidades cuando percibe que la organización establece canales de comunicación claros y accesibles, lo que favorece la toma de decisiones y fortalece el compromiso laboral (Espinell, 2023). Aunado a esto, a criterio de Cevallos y Parra (2024) una adecuada articulación entre la gestión y la comunicación interna contribuye a prevenir conflictos, fortalecer la confianza organizacional y consolidar un clima laboral que impulse la productividad institucional.



En el ámbito educativo, la gestión del personal se vincula estrechamente con la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad (Palomino et al., 2022). En ese sentido, el distrito educativo abordado en esta investigación, por ejemplo, necesita asegurar que los directivos, docentes y personal administrativo cuenten con procesos de coordinación efectivos, respaldados por un sistema de comunicación interna que potencie el trabajo colaborativo. Como señalan Isea et al., (2024) la gestión del personal en instituciones educativas debe promover un liderazgo participativo y un clima organizacional positivo, factores que inciden directamente en la motivación y desempeño de los trabajadores.

Por lo tanto, se observa que la gestión del personal no puede desvincularse de la comunicación interna, ya que esta última constituye la herramienta mediante la cual se alinean los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos (Guevara y Álvarez, 2025). En consecuencia, la calidad de la gestión del personal está determinada en gran medida por la eficiencia de los mecanismos

comunicativos que regulan la interacción organizacional.

2. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto, que integra técnicas de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para tener una visión más completa de la comunicación y gestión en esta dirección distrital. Esta elección responde a la necesidad de abordar la comunicación interna desde una perspectiva que no se limite a cifras estadísticas ni a narrativas individuales, sino que articule ambas dimensiones. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el enfoque mixto combina la objetividad de lo cuantitativo con la riqueza interpretativa de lo cualitativo, permitiendo comprender la realidad de manera integral.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental, dado que no se manipularán intencionalmente las variables, y se centra en describir y analizar fenómenos sin alterar sus condiciones. En cuanto al alcance del estudio es descriptivo y correlacional: descriptivo, porque

busca caracterizar las percepciones y prácticas comunicacionales en la institución; y correlacional, porque pretende explorar la posible relación entre la comunicación interna y la gestión del personal. De acuerdo Arias y Covinos (2021) los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades de un fenómeno, mientras que los correlacionales examinan vínculos entre variables sin establecer causalidad.

La población de estudio está conformada por los 32 trabajadores de la Dirección Distrital 13D05 Educación, quienes desempeñan funciones en las áreas analítica, administrativa y operativa, amparados bajo el régimen del Código de Trabajo (2020) y la Ley Orgánica de Servicio Público (2020). Para el componente cualitativo, se definió la participación de tres entrevistados claves: el director distrital, el analista de talento humano y el analista de planificación, por su conocimiento directo en la gestión interna de la institución. En este marco, la muestra corresponde a la totalidad de la población en el caso de la encuesta, por lo que la denomina muestreo de tipo censal.

Para la recolección de la información se recurrió a la aplicación de dos técnicas complementarias: la encuesta y la entrevista, seleccionadas en función del enfoque se ha utilizado para esta investigación. En tal sentido, como instrumentos de estas técnicas se utilizaron un cuestionario estructurado en escala de Likert, que facilitó medir con precisión el nivel de acuerdo o desacuerdo frente a diversos enunciados, y una guía de preguntas semiestructurada, diseñada para orientar el diálogo con los entrevistados sin limitar la apertura de sus respuestas.

Para el procesamiento de la información se empleará el programa estadístico SPSS, en donde se efectuó una prueba de normalidad con el fin de establecer la distribución de los datos y, en función de ello, seleccionar la prueba estadística de correlación más adecuada. Los resultados se organizarán y representarán en tablas y gráficos mediante el uso de Microsoft Excel, lo que permitirá una visualización clara y precisa de la información obtenida en la investigación. Asimismo, se presenta el objetivo general de la



investigación y la hipótesis correspondiente:

Objetivo de investigación: Analizar la incidencia de la comunicación interna en la gestión del personal de la Dirección Distrital 13D05-Educación, El Carmen, Manabí.

- **Hipótesis alternativa (H_1):** Existe una relación significativa entre la comunicación interna y la gestión del personal en la Dirección Distrital 13D05 Educación, El Carmen, Manabí.

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión del personal en la Dirección Distrital 13D05 Educación, El Carmen, Manabí.

Para la validación de la hipótesis se aplicará el coeficiente Rho de Spearman, con base en los resultados obtenidos en la prueba de normalidad.

3. Resultados y discusión

A continuación, se muestra los resultados objetivos de las entrevistas:

Tabla 1. Principales herramientas de inteligencia artificial aplicadas en el ámbito educativo

Categoría	Director Distrital	Analista de Talento Humano	Analista de Planificación
Flujo de comunicación	El flujo de la información es generalmente adecuado y se mantiene a través de canales institucionales, aunque en ocasiones algunos mensajes no llegan con la misma claridad a todas las áreas.	La comunicación interna funciona, pero a veces se presentan retrasos o falta de precisión en ciertos comunicados, lo que genera confusión operativa.	Se maneja un flujo comunicativo aceptable, pero cuando hay instrucciones urgentes, el proceso se vuelve lento por la cadena jerárquica.
Comunicación estratégica operativa	Considero que sí existe una comunicación que vincula lo operativo con lo estratégico, aunque aún falta reforzar cómo cada área aporta a los objetivos institucionales.	Se socializan metas institucionales, pero no siempre se explica cómo cada actividad diaria contribuye al logro de resultados globales.	En términos generales, se comunica la planificación estratégica, pero no todos comprenden su aplicación práctica en las tareas diarias.
Retroalimentación	Se realizan espacios de	Hay retroalimentación,	La retroalimentación existe, pero no es

	retroalimentación, aunque podrían ser más frecuentes para fortalecer el desempeño y aclarar expectativas laborales.	pero muchas veces se limita a momentos críticos o correctivos, y no como un acompañamiento continuo.	sistemática; depende mucho de cada jefe inmediato y del tiempo disponible.
Claridad y acceso a la información	Los procedimientos están documentados, pero algunos colaboradores desconocen dónde acceder a ellos o no los revisan periódicamente.	Sí existe información institucional disponible, pero algunos documentos no están actualizados o son poco comprensibles.	El acceso a la información es posible, pero falta centralizarla en un repositorio único para evitar duplicidad o confusión.
Coordinación de tareas	La coordinación se gestiona de forma planificada, aunque hay momentos en los que la carga operativa genera desajustes entre áreas.	Cuando se comunica con anticipación, la coordinación es eficiente; sin embargo, los cambios de último momento generan dificultades.	La coordinación depende del liderazgo de cada área; falta mayor articulación interdepartamental para evitar retrasos.
Desempeño laboral	Se brindan orientaciones y apoyo técnico al personal, pero aún es necesario fortalecer procesos de capacitación permanente.	Existe acompañamiento, aunque sería importante contar con un plan de desarrollo profesional más estructurado.	El apoyo al desempeño es puntual y reactivo; debería existir seguimiento continuo para detectar necesidades formativas.
Compromiso institucional	El personal demuestra compromiso institucional, aunque la motivación depende de la claridad de funciones y reconocimiento al trabajo.	El compromiso se fortalece cuando hay comunicación transparente, pero se ve limitado por la sobrecarga laboral.	Existe sentido de responsabilidad, pero factores como falta de incentivos y pocas oportunidades de crecimiento lo afectan.
Trabajo en equipo	Se promueve el trabajo en equipo a través de reuniones y coordinación interna, aunque aún puede fortalecerse la colaboración transversal.	Se realizan actividades conjuntas, pero algunas áreas aún trabajan de forma aislada y con poca coordinación.	Se observa disposición al trabajo colaborativo, pero faltan estrategias que institucionalicen dinámicas grupales permanentes.

Nota. Elaborado por los autores

Flujo de la comunicación

Los entrevistados coinciden en que

el flujo de información dentro de la Dirección Distrital es aceptable, ya que los mensajes institucionales se



transmiten, aunque no siempre de manera simultánea ni homogénea para todo el personal. Además, se mencionan retrasos y vacíos en la difusión de información cuando esta depende de aprobaciones jerárquicas o del tránsito por varias áreas.

Comunicación estratégica y operativa

En esta dimensión se observa que la institución comunica sus objetivos y lineamientos estratégicos, pero dicha información no siempre es comprendida con claridad por todos los trabajadores. Los entrevistados indican que conocen las metas institucionales, aunque no identifican de forma explícita la relación entre estas y sus actividades diarias, lo que refleja una desconexión entre el nivel estratégico y el operativo.

Retroalimentación y claridad informativa

Los participantes señalaron que existen espacios de retroalimentación, aunque no se desarrollan con regularidad ni bajo un sistema formal. Indicaron que esta se produce principalmente ante errores o requerimientos

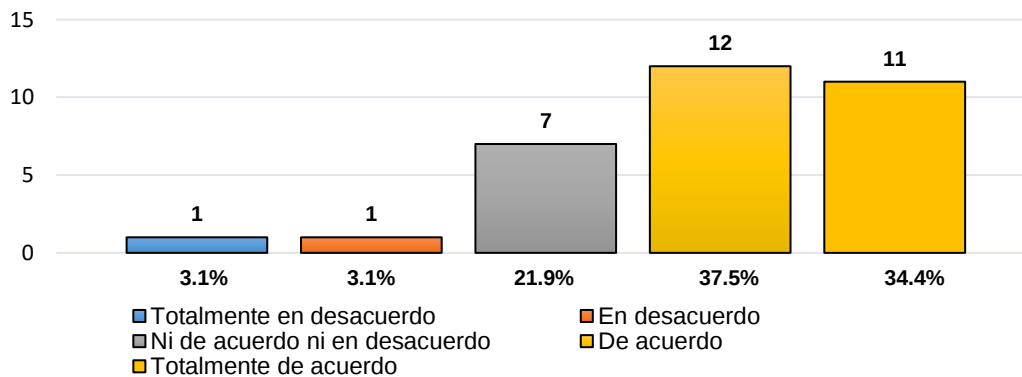
específicos, y no como parte de un proceso continuo. Asimismo, mencionaron que, aunque los documentos institucionales están disponibles, algunos no se encuentran actualizados o presentan dificultades de acceso, lo que ocasiona dependencia de consultas informales en el desarrollo de las actividades.

Gestión del personal: coordinación, desempeño, compromiso y trabajo en equipo

Se identificó que la gestión del personal incide en la organización interna, evidenciándose una mejor coordinación cuando la planificación es clara. Los participantes señalaron dificultades relacionadas con la sobrecarga laboral, la limitada articulación entre áreas y la falta de continuidad en el acompañamiento profesional. También mencionaron que el trabajo en equipo se mantiene, aunque responde principalmente a necesidades operativas.

Análisis de los resultados de las encuestas

Figura 1. Flujo de la comunicación

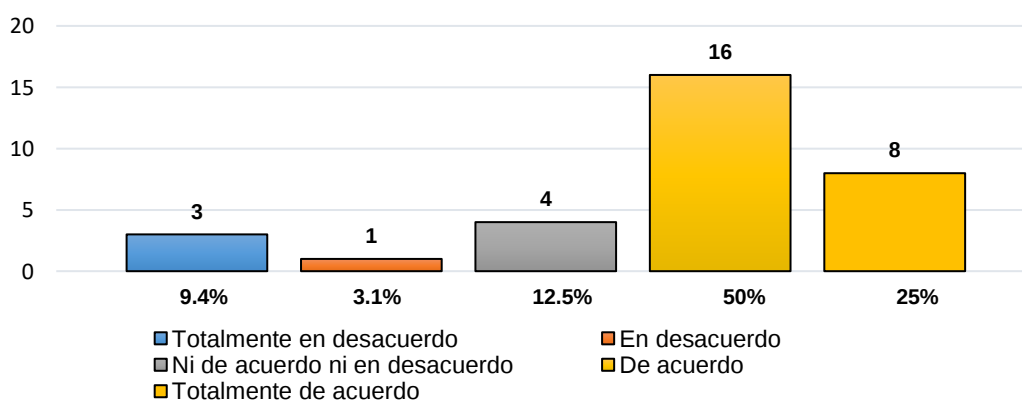


Nota. Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados de la figura 1, en donde se analiza el flujo de la comunicación interna en esta dirección distrital, se evidencia que la mayoría del personal percibe que la información circula de manera clara y sin distorsiones entre los niveles jerárquicos, ya que el 37,5% está “de acuerdo” y el 34,4% “totalmente de

acuerdo”. En contraste, solo un 6,2% manifestó desacuerdo y un 21,9% adoptó una postura neutral. Estos resultados permiten inferir que los canales de comunicación interna funcionan de forma aceptable, aunque aún existen casos de información poco clara o fragmentada.

Figura 2. Retroalimentación



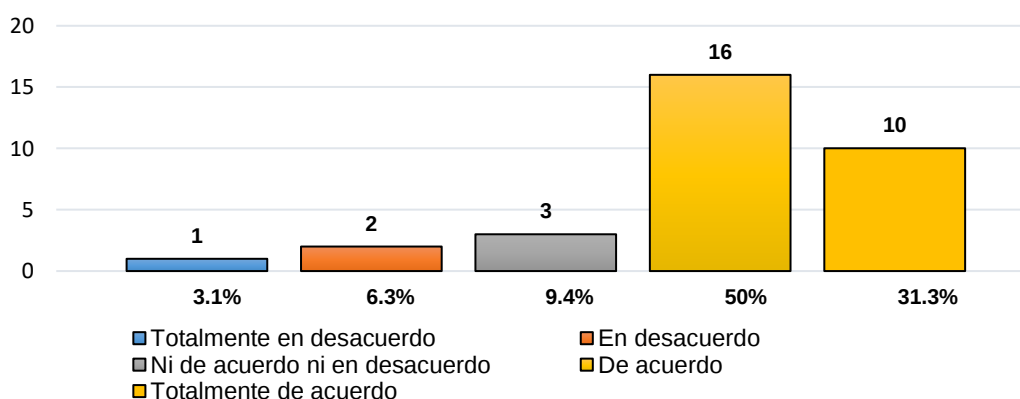
Nota. Elaborado por los autores



Con base en los datos de la figura 2, que analiza la retroalimentación recibida por parte de los superiores, se observa que el 50% de los trabajadores está “de acuerdo” y el 25% “totalmente de acuerdo” con recibir comentarios constantes sobre el desempeño de sus funciones. No obstante, un 12,5% manifiesta una postura neutral y un 12,5% expresa

desacuerdo, distribuyéndose entre el 9,4% “totalmente en desacuerdo” y el 3,1% “en desacuerdo”. En ese sentido, todo esto revela que a pesar de que predomina una percepción positiva respecto a la retroalimentación laboral, aún existen casos en los que no se brinda seguimiento continuo al desempeño.

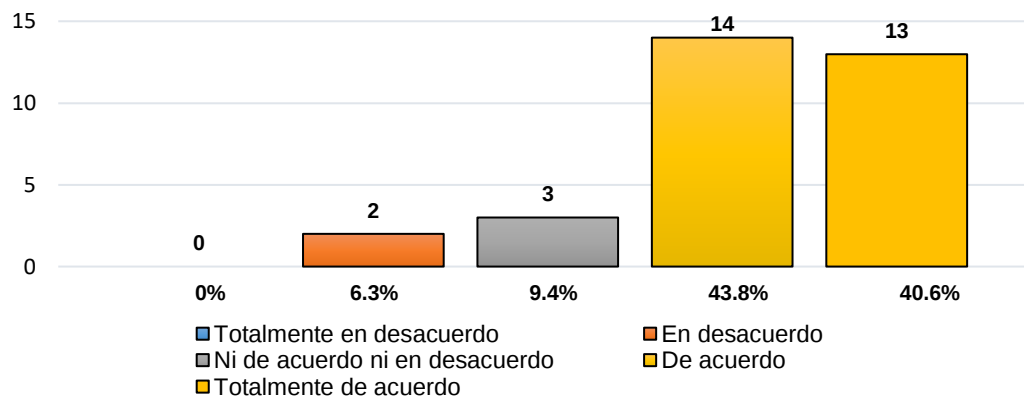
Figura 3. Claridad y acceso a la información



Nota. Elaborado por los autores

Respecto a la figura 3, en donde se analiza la claridad con la que se comunican los procesos y procedimientos institucionales, se evidencia que el 50% de los encuestados está “de acuerdo” y el 31,3% “totalmente de acuerdo” en que la información es comprensible, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre el acceso a lineamientos internos. Sin embargo, un 9,4% mantiene una

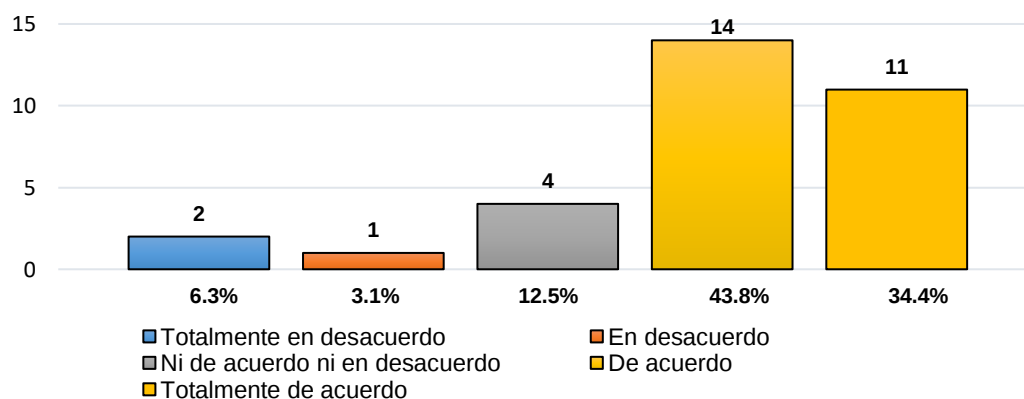
postura neutral y un 9,4% manifiesta desacuerdo, distribuyéndose entre el 6,3% “en desacuerdo” y el 3,1% “totalmente en desacuerdo”. Es por ello, que se puede decir, que a aunque que la mayoría considera que los procedimientos son comunicados de forma clara, aún existen casos donde la información no llega de manera precisa u oportuna.

Figura 4. Coordinación de tareas

Nota. Elaborado por los autores

En la figura 4, relacionada con la coordinación de tareas dentro de la institución, se observa que el 43,8% de los encuestados está “de acuerdo” y el 40,6% “totalmente de acuerdo” en que la gestión del personal promueve una adecuada organización del trabajo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable sobre la distribución y coordinación de

actividades. No obstante, un 9,4% mantiene una posición neutral y un 6,3% expresó desacuerdo, lo que evidencia que, aunque la gestión interna es considerada eficiente por la mayoría, aún persisten casos en los que la asignación de responsabilidades podría optimizarse para garantizar una mayor articulación entre las áreas y evitar retrasos operativos.

Figura 5. Desempeño laboral

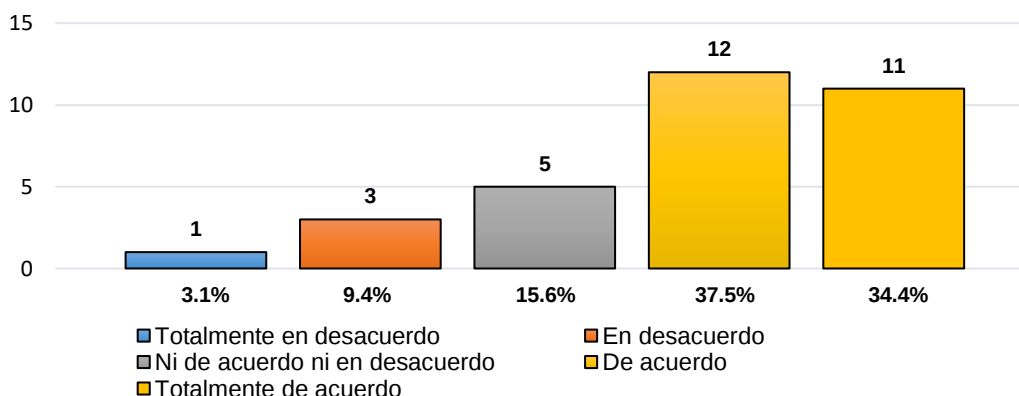
Nota. Elaborado por los autores



En la figura 5, correspondiente al desempeño laboral, se aprecia que el 43,8% de los encuestados está “de acuerdo” y el 34,4% “totalmente de acuerdo” en que la gestión del personal fomenta el cumplimiento de procedimientos que fortalecen el rendimiento laboral. Sin embargo, un 12,5% mantiene una postura neutral y un 9,4% expresó desacuerdo, lo que indica que, si bien la mayoría

reconoce prácticas de gestión orientadas a la mejora del desempeño, aún existen casos en los que no se perciben acciones consistentes para impulsar la eficiencia laboral. Esta información muestra la necesidad de reforzar estrategias de acompañamiento técnico y supervisión continua para asegurar un cumplimiento homogéneo de los procedimientos institucionales.

Figura 6. Trabajo en equipo



Nota. Elaborado por los autores

Según los resultados presentados en la figura 6, el 37,5% de los encuestados está “de acuerdo” y el 34,4% “totalmente de acuerdo” en que dentro de la institución se promueve la resolución conjunta de problemas mediante el trabajo en equipo. Sin embargo, un 15,6% mantiene una postura neutral, mientras que un 12,5% expresa

desacuerdo. Estos datos muestran que, aunque existe una cultura colaborativa predominante, aún persisten casos en los que no se fomenta de forma constante la cooperación entre áreas o compañeros, por lo que sería pertinente fortalecer estrategias participativas que faciliten la toma de decisiones grupales y la integración

organizacional.

Prueba de Normalidad

Para determinar el tipo de prueba estadística adecuada para el análisis de correlación entre las variables comunicación interna y gestión del personal, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, dado que la muestra está conformada por 32 participantes, lo cual corresponde a un tamaño muestral menor a 50 casos. Esta prueba permite verificar si los datos siguen una distribución normal, condición necesaria para definir el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas. Los resultados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Prueba de normalidad

Variable	N	Estadístico W	Sig. (p)
Comunicación interna	32	0.842	0.001
Gestión del personal	32	0.873	0.004

Nota. Elaborado por los autores

Los valores obtenidos evidencian que ambas variables presentan niveles de significancia inferiores a 0.05 ($p < 0.05$), lo cual indica que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, se establece que el análisis de

correlación debe realizarse mediante una prueba no paramétrica, correspondiendo en este caso aplicar el coeficiente Rho de Spearman, pertinente para variables ordinales y distribuciones no normales.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis de investigación: La comunicación interna incide de manera significativa en la gestión del personal de la Dirección Distrital 13D05 Educación, El Carmen, Manabí.

Dado que los datos no presentan una distribución normal (ver prueba de normalidad), se procedió a calcular la correlación utilizando el coeficiente Rho de Spearman, adecuado para variables ordinales y distribuciones no paramétricas. A continuación, se presenta la matriz de correlación entre las variables de estudio:



Tabla 3. Cálculo del coeficiente de correlación de Spearman entre comunicación interna y gestión del personal

	Comunicación Interna	Gestión del Personal
Rho de Spearman		
Coeficiente de correlación	1.000	.782
Sig. (bilateral)	—	.000
N	32	32
Coeficiente de correlación	.782**	1.000
Sig. (bilateral)	.000	—
N	32	32

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 4. Interpretación del coeficiente de Spearman (ρ)

Valor de ρ	Significado
$-1.00 \leq \rho < -0.70$	Correlación negativa alta
$-0.70 \leq \rho < -0.50$	Correlación negativa moderada-alta
$-0.50 \leq \rho < 0.00$	Correlación negativa débil
$\rho = 0$	Correlación nula
$0.00 < \rho \leq 0.50$	Correlación positiva débil
$0.50 < \rho \leq 0.70$	Correlación positiva moderada-alta
$0.70 < \rho \leq 1.00$	Correlación positiva alta

Nota. Elaboración propia con base en el trabajo de Carranza et al. (2024)

Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), apropiado para distribuciones no normales y variables medidas en escala ordinal. El coeficiente obtenido fue $\rho = 0.782$ con un nivel de significancia $p = 0.000$, lo cual indica la existencia de una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la comunicación interna y la gestión del personal. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1),

confirmándose que ambas variables mantienen una relación directa y consistente dentro de la Dirección Distrital 13D05 Educación.

Discusión

Los resultados evidencian que la comunicación interna en esta dirección distrital funciona de forma aceptable, pero presenta limitaciones en cuanto a claridad y oportunidad. Esto se observa tanto en las encuestas, donde el 71,9% percibe que la información circula de

manera clara, como en las entrevistas, donde se reconoce que existen retrasos y mensajes que no llegan a todo el personal. Esta realidad encontrada en esta institución coincide con lo señalado por Vilca et al. (2021), quienes afirman que la ausencia de equilibrio en los flujos comunicacionales genera barreras operativas, algo que también se percibe en esta institución, aunque los trabajadores mantienen una valoración moderadamente positiva del flujo informativo.

Asimismo, otro hallazgo muestra que la comunicación estratégica existe, pero no termina de conectarse con las actividades operativas del personal. Tanto en los datos cuantitativos como cualitativos se observa que los trabajadores conocen directrices institucionales, pero no siempre comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos globales. En relación con esto, autores como Guerrero et al. (2022) exponen que la comunicación interna debe ser articulada para orientar los esfuerzos hacia metas institucionales. En este caso, hay intención de alineación, pero falta profundizar en la socialización de

objetivos para consolidar sentido de pertenencia.

En cuanto a la retroalimentación laboral, los datos revelan que aunque la mayoría de colaboradores reconoce recibir algún tipo de seguimiento por parte de sus superiores, este no es un proceso sistemático ni permanente. En entrevistas se mencionó que la retroalimentación ocurre más cuando hay errores que como parte de un acompañamiento continuo. Esta debilidad concuerda con lo que plantea Farinango (2024) en su trabajo, quien indica que una comunicación interna efectiva debe incluir retroalimentación que favorezca la mejora del desempeño. Es decir, el problema no es la ausencia total de retroalimentación, sino su carácter esporádico y poco planificado.

Los resultados estadísticos confirman que la comunicación interna incide significativamente en la gestión del personal, lo cual respaldó la hipótesis de investigación al obtenerse un coeficiente de Spearman de $p = 0.782$ ($p < 0.001$), lo que demuestra una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto significa que



cuando la comunicación es clara, oportuna y accesible, mejora la coordinación de tareas, el compromiso y el clima laboral; hallazgo que coincide con lo expuesto por Guevara y Álvarez (2025), quienes sostienen que una buena comunicación fortalece el desempeño organizacional. Sin embargo, aún persisten limitaciones relacionadas con la falta de estandarización de información y la coordinación interdepartamental, aspectos que requieren atención institucional.

4. Conclusiones

Con base en los resultados, se evidencia que la comunicación interna incide directamente en la gestión del personal de la Dirección Distrital 13D05 Educación, ya que la claridad, oportunidad y coherencia en la transmisión de información determinan la eficiencia organizacional y el cumplimiento de funciones administrativas y operativas.

En relación con la pregunta de investigación, se determina que los mecanismos de comunicación interna afectan principalmente la

coordinación interdepartamental, el desempeño laboral y el compromiso institucional, debido a que cuando la información es incompleta o tardía se generan retrasos operativos y duplicidad de funciones.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis, los resultados estadísticos demostraron una correlación positiva alta entre la comunicación interna y la gestión del personal ($p = 0.782$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando una relación significativa entre ambas variables en esta institución.

Desde el enfoque cualitativo, los hallazgos revelaron que, aunque existen canales formales de comunicación, estos no se aplican de manera homogénea en todas las áreas, lo que afecta la retroalimentación, el flujo de información y la disponibilidad de documentos institucionales; situación que también incide en el clima laboral.

En consecuencia, se confirma que la eficiencia institucional no depende únicamente de la planificación administrativa, sino también del

fortalecimiento de la interacción entre directivos y personal.

Por ello, se recomienda que la Dirección Distrital implemente estrategias sistemáticas de comunicación interna que incluyan retroalimentación continua, socialización clara de procedimientos y mecanismos de información centralizada, con el fin de optimizar la coordinación interna y fortalecer la gestión del talento humano.

Bibliografía

- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Código del Trabajo del Ecuador*. República del Ecuador. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Servicio Público*. República del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_43_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- Carranza, A., Carranza, D., y León, S. (2024). Aplicación de las escalas de medición ordinal para interpretar coeficientes de la correlación en investigación científica. *Revista científica SEARCHING de ciencias humanas y sociales*, 5(1), 45-55. <https://revista.uct.edu.pe/index.php/searching/article/view/530/994>
- Castellanos, A., y Almuiñas, J. (2021). La gestión del personal académico en las universidades: fundamentos, características principales y retos futuros. *Revista San Gregorio*, 1(47). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000400217
- Castro, A., y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/0.3145/epi.2020.may.24>
- Cevallos, V., y Parra, I. (2024). La gestión y la comunicación interna en la dirección del GADM de Salinas, pre – post pandemia Covid 19. *Centro Sur*, 8(1), 64-89. <https://www.centrosureditorial>



- .com/index.php/revista/article/view/338
- Chávez, L., Lozano, C., y Cajavilca, W. (2024). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Chavez, L., y Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Revista horizonte empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Chere, A., y Alvarado, F. (2021). Importancia de la comunicación institucional en el Gobierno Autónomo. *Ciencias de la comunicación*, 1-27. [file:///C:/Users/Brithani%20Nicole/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaComunicacionInstitucionalEnElGobierno-8383777.pdf](file:///C:/Users/Brithani%20Nicole/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaComunicacionInstitucionalEnElGobierno/8383777.pdf)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill USA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>
- Claro, C., Ayala, M., y Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile*. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 1-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Cortés, L., Martínez, G., Torres, J., y Calvillo, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 2095–2103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9718976>
- Espinel, A. (2023). Gestión y planificación de la información y comunicación. *Revista enfoques de La comunicación*, 9, 227-255. <https://revista.consejodecomunicacion.gob.ec/index.php/rec/article/view/99>
- Farinango, L. (2024). Comunicación interna: de las dimensiones a los canales. *Punto Cero*, 29(49), 89-100. <https://puntocero.ucb.edu.bo/article/view/244>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo*

- del Conocimiento*, 6(8), 318-329.
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942/6404>
- Guerrero, M., Sotelo, J., y Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*(27), 54-69.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>
- Guevara, R., y Álvarez, C. (2025). La comunicación interna y su efecto en la gestión del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 180-187.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3616>
- Hernandez-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.
<https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Isea, J., Mora, Y., Salazar, S., Salazar, D., y Ríos, S. (2024). La gestión institucional en la organización educativa. *Polo del Conocimiento*, 9(5), 420-436.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7122/pdf>
- Llantoy, K., y Recalde, A. (2024). Comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11).
<https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.186>
- Ministerio de Educación. (2024). *Informe de Rendición de Cuentas*. República del Ecuador.
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/13D05.pdf>
- Palomino, Y., García, J., Sosa, E., y Contreras, R. (2022). La gestión del personal y su relación con el compromiso docente: en las instituciones educativas secundarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4125-4141.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3763>
- Pérez, L., y Perez, A. (2024). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno



local del Perú. *Revista científica en ciencias sociales*(7), 1-11.
<https://doi.org/10.53732/rccso.ciales/e701103>

Quiñones, A., Quiñones, C., Sifuentes, N., y Cervera, L. (2024). Comunicación interna en la gestión pública desde recursos humanos. *Impulso, Revista De Administración*, 4(7), 138-150.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i7.40>

Soriano, A. (2023). El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestión del personal de las administraciones públicas. *Documentación Administrativa*(9), 11–25.
<https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/11148>

Vilca, A., De La Cruz, M., Vilca, M., y Loo, J. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>