

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS

“Comunicación Interna y Compromiso Organizacional en los Trabajadores de la Dirección Regional De Educación, Huánuco 2025”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR: Bardales Isidro, Hamilton Augusto

ASESOR: Ventura Crispín, Érica Luz

HUÁNUCO – PERÚ

2026

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional ()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión administrativa
AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias sociales

Sub área: Economía, negocios

Disciplina: Negocios, administración

D

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciado(a) en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 75015207

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 42528501

Grado/Título: Magister en ciencias de la educación psicología educativa

Código ORCID: 0000-0002-6595-8346

H

DATOS DE LOS JURADOS:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Martel Fretell, Brand Harrys	Maestro en gestión y negocios, con mención en gestión de proyectos	43255620	0009-0002-5369-9073
2	Agustin Hurtado, Aldair Jorginho	Maestro en gerencia pública	71384147	0009-0008-5282-1341
3	Vidal Amiquero, Carolina Jesus	Magister en ciencias empresariales	40619662	0000-0002-6128-185X



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
P.A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **11:00 horas del día 30 del mes de abril del año 2026**, en el Auditorio “San Juan Pablo II” de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Mtro. Brand Harrys Martel Fretell

Presidente

Mtro. Aldair Jorginho Agustin Hurtado

Secretario

Mtra. Carolina Jesus Vidal Amiquero


Vocal

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 1257-2025D-FCEMP-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: **“COMUNICACIÓN INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN, HUÁNUCO 2025”**, presentado por el Bachiller, **BARDALES ISIDRO, Hamilton Augusto**, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo Aprobado con el calificativo cuantitativo de 15 (Quince) y cualitativo de Bueno (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 12:00 pm horas del día **30 del mes de abril del año 2026**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Mtro. Brand Harrys Martel Fretell

DNI: 43255620

Código ORCID: 0009-0002-5369-9073

PRESIDENTE




Mtro. Aldair Jorginho Agustin Hurtado

DNI: 71384147

Código ORCID 0009-0008-5282-1341

SECRETARIO



Mtra. Carolina Jesus Vidal Amiquero

DNI: 40619662

Código ORCID: 0000-0002-6128-185X

VOCAL



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: HAMILTON AUGUSTO BARDALES ISIDRO, de la investigación titulada "COMUNICACIÓN INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN, HUÁNUCO 2025", con asesor(a) ERICA LUZ VENTURA CRISPÍN, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 787-2024-D-FCOMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 22 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 24 de noviembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

3. Bardales Isidro, Hamilton Augusto.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	22%	8%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%



RICHARD J. SOLIS TOLEDO

D.N.I.: 47074047

cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA

D.N.I.: 71345687

cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, quien es el hacedor de mis planes, me guía y me da la fortaleza que necesito para seguir día a día.

A mis amados padres, quienes están siempre a mi lado, no sueltan mi mano en los momentos más difíciles, su apoyo incondicional me da seguridad para alcanzar mis metas trazadas.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad de Huánuco, por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y facilitar mis actividades académicas. Asimismo, agradezco profundamente al personal académico y administrativo.

De igual manera, mi sincero agradecimiento a los docentes del programa académico de Administración de empresas, por los consejos brindados, por su dedicación y motivarnos a seguir en nuestro camino como profesionales.

Extienda mi agradecimiento a mi asesora, Érica Ventura Crispín, por ser ese apoyo que necesitaba, siempre brindándome su tiempo para atender mis interrogantes.

Por último, expresar mi agradecimiento a los directivos y funcionarios de la DRE Huánuco, por apoyarme y brindarme su disponibilidad en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	15
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	16
1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	17
1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	17
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	18
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	18
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES.....	20
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA	21
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	34
2.4. HIPÓTESIS.....	35

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	35
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	36
2.5. VARIABLES	36
2.1.1. VARIABLE 1.....	36
2.1.2. VARIABLE 2.....	37
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.1. ENFOQUE	42
3.1.2. ALCANCE O NIVEL	42
3.1.3. DISEÑO	42
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.2.1. POBLACIÓN	43
3.2.2. MUESTRA.....	44
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA	
INFORMACIÓN	45
CAPÍTULO IV	46
RESULTADOS	46
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS	46
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	54
CAPÍTULO V	58
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	46
Tabla 2 Nivel de comunicación ascendente en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	47
Tabla 3 Nivel de comunicación descendente en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	48
Tabla 4 Nivel de comunicación horizontal en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	49
Tabla 5 Nivel de compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	50
Tabla 6 Nivel de compromiso afectivo en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	51
Tabla 7 Nivel de compromiso de continuidad en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	52
Tabla 8 Nivel de compromiso normativo en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	53
Tabla 9 Prueba de normalidad.....	54
Tabla 10 Correlación de hipótesis general.....	54
Tabla 11 Correlación de hipótesis específica 1	55
Tabla 12 Correlación de hipótesis específica 2	56
Tabla 13 Correlación de hipótesis específica 3	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de comunicación interna en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	46
Figura 2 Nivel de comunicación ascendente en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	47
Figura 3 Nivel de comunicación descendente en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	48
Figura 4 Nivel de comunicación horizontal en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	49
Figura 5 Nivel de compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	50
Figura 6 Nivel de compromiso afectivo en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	51
Figura 7 Nivel de compromiso de continuidad en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	52
Figura 8 Nivel de compromiso normativo en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.....	53

RESUMEN

La presente investigación se titula: “Comunicación interna y compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025”, el cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la DRE. La metodología contó con un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de diseño no experimental, transversal o transaccional y nivel correlacional - descriptivo. Cuya muestra estuvo conformada por 79 trabajadores, aplicándose la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados demostraron que la comunicación interna tuvo un nivel medio correspondiente al 83,5%, mientras que en el nivel bajo se encuentra el 12,7% y por último el 3,8% presentan nivel alto; asimismo en relación al compromiso organizacional tuvo un nivel medio con el 83,5%, mientras que el 15,2% presentan un nivel bajo y en el nivel alto se encuentran el 1,3%. En conclusión, las variables se relacionan significativamente en los trabajadores; cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,987 y un nivel de sig inferior a 0,05; lo cual evidencia una correlación positiva muy alta. Por lo tanto, a mayor nivel de comunicación interna, aumenta el compromiso organizacional en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025.

Palabras claves: Comunicación, compromiso, organizacional, trabajadores, interna

ABSTRACT

This research is entitled: "Internal communication and organizational commitment among employees of the Regional Directorate of Education, Huánuco 2025," whose main objective was to determine the relationship between internal communication and organizational commitment among DRE employees. The methodology was quantitative, applied, non-experimental, cross-sectional or transactional, and correlational-descriptive. The sample consisted of 79 employees, and the survey technique and questionnaire were used as instruments. The results showed that internal communication had an average level of 83.5%, while 12.7% had a low level and 3.8% had a high level. Similarly, organizational commitment had an average level of 83.5%, while 15.2% had a low level and 1.3% had a high level. In conclusion, the variables are significantly related among workers, with a Pearson correlation coefficient (r) of 0.987 and a significance level of less than 0.05, which indicates a very high positive correlation. Therefore, the higher the level of internal communication, the greater the organizational commitment among workers at the DRE, Huánuco 2025.

Key words: Communication, commitment, organizational, employees, internal.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó dentro de los lineamientos establecidos por la Universidad de Huánuco y el Programa Académico de Administración de Empresas. Este estudio fue importante porque permitió analizar el vínculo entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, variables fundamentales relacionadas con el clima laboral y la eficiencia institucional. La comunicación interna es el flujo de información dentro de la organización y su buen manejo mejora la interacción entre los niveles jerárquicos. El compromiso organizacional muestra el nivel de identificación, fidelidad y motivación de los empleados con su entidad. Con la finalidad de promover tácticas para la mejora del rendimiento del personal y alcanzar los objetivos institucionales, es importante comprender la relación entre ambas variables. Esto es especialmente cierto en el contexto público, como en el caso de la DRE Huánuco. Por ello, el estudio se estructuró de la siguiente manera:

El capítulo I se centra en las cuestiones que constituyen la base de nuestra investigación. Donde se describe la problemática de la variable que se van a investigar, se fijan los objetivos y la justificación teórica, práctica y metodológica en los que se inscribe el estudio. Además de las limitaciones y la viabilidad de la misma.

El capítulo II detalla los fundamentos teóricos del estudio, iniciando por antecedentes del contexto internacional, nacional y local. También explora el marco teórico y las definiciones conceptuales de cada variable, junto con su operacionalización y el establecimiento de las hipótesis.

El Capítulo III fundamenta la metodología de investigación empleados, destacando el enfoque, el nivel y el diseño del estudio. También detalla los datos de la población, la muestra del estudio, los procedimientos de recogida de datos y el análisis de datos.

Una vez finalizada la recolección y el tratamiento de datos, en el capítulo IV se visualiza los resultados. El análisis de estos resultados implica un procedimiento estadístico descriptivo y correlacional, que se presenta mediante tablas y gráficos para facilitar una interpretación precisa.

El capítulo V ofrece un análisis exhaustivo de los resultados, conocido

como discusión de resultados, los cuales abordados junto con las implicaciones derivadas del contexto de estudio esbozado en el marco teórico. Estas conclusiones sirven de fundamento y justificación para las conclusiones formuladas en la tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, las entidades de servicios internacionales han desarrollado una serie de tácticas de comunicación interna para mejorar los resultados de su organización, donde los ejecutivos del sector servicios han reconocido que las personas son cruciales para alcanzar el éxito en el mercado y han utilizado esta idea como medio para fomentar un mayor compromiso de sus empleados. En la actualidad, se reconoce ampliamente que el recurso más crucial para cualquier institución es su talento humano, ya que desempeña un papel crucial en la consecución de las metas de la organización partiendo desde esa premisa se pone en contexto a la comunicación interna y el compromiso organizacional en las instituciones o empresas de servicio (Salas, 2021).

La comunicación interna son acciones que lleva a cabo una entidad para preservar y establecer relaciones sólidas entre sus integrantes, empleando los canales de comunicación para mantenerse informados y motivados para aportar al cumplimiento de sus metas organizacionales (Arocas et al., 2021). En ese sentido la comunicación interna pretende poner en práctica iniciativas que mejoren las interacciones entre los empleados y fomenten un entorno de trabajo positivo, lo que en última instancia se traduce en mejores productos y servicios.

Uno de los retos a los que se enfrentan las instituciones en términos de comunicación interna es la escasa de intervención de la dirección a la hora de comprometer a los empleados y garantizar su adhesión a las directrices esperadas, como seguir el horario establecido y evitar confrontamientos entre los empleados. A la hora de llevar a cabo diversas tareas, las expectativas de la empresa con respecto a los empleados suelen ser poco claras, lo que conduce a una gestión ineficaz y a una disminución de la identidad en el lugar de trabajo (Carhuallanqui y Martínez, 2022).

En el contexto internacional, la comunicación interna en las empresas es una variable que puede generar efectos en el comportamiento global de ellos.

Asegura, que el análisis realizado, el 75% de las entidades encuestadas en todo el mundo han conseguido optimizar su compromiso organizacional mediante políticas transparentes que deben ser comunicadas horizontalmente a todos los niveles. Así, empresas que no han mantenido comunicación en momentos difíciles han enfrentado dificultades a lo largo de toda la organización. Un ejemplo es Volkswagen, la compañía automovilística alemana, que no ha compartido información sobre las capacidades de sus componentes en su producción. Esto ha provocado descontento entre los empleados y un compromiso organizacional insuficiente, ya que los trabajadores no se sienten cómodos debido a un ambiente laboral inadecuado (Arocas et al., 2021).

Por su parte Salvador y Sánchez (2018), realizó un estudio en México para demostrar el impacto positivo de la motivación directiva y el liderazgo fuerte en el compromiso organizacional. El autor enfatiza el papel fundamental de la compensación en la motivación de los empleados, que a menudo falta en las entidades del sector público, lo que conduce a un ambiente de trabajo desfavorable.

Un estudio realizado sobre el compromiso organizativo de los empleados del Ayuntamiento de Durango revela que el 53% de ellos demuestra una dedicación inadecuada al crecimiento de la empresa. Esto significa que la mayor parte de los empleados muestran un menor grado de lealtad, cumplimiento y responsabilidad hacia sus tareas (Hernández, 2020).

Por lo tanto, el compromiso organizativo se demuestra cuando los individuos alinean sus acciones con las creencias, valores y principios de su empresa (Saccaco, 2023). Partiendo que el compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado siente que pertenece a su organización. En él influyen diversos factores que contribuyen al desarrollo de una conexión emocional mutuamente favorable entre el individuo y la entidad.

De lo comentado, el compromiso organizacional es un estado emocional en el que los empleados sienten un fuerte sentimiento de identificación y pertenencia a la institución, alineando sus aspiraciones personales con los objetivos de la organización. Este compromiso puede tener un efecto profundo

y extenso, ya que capacita a las personas para mejorar enormemente la producción y crear condiciones óptimas para la organización. (Hernández et al., 2018).

En el contexto de Perú, un país en vías de desarrollo, las instituciones enfrentan desafíos significativos en relación con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales entre colegas y la comunicación interna. Un ejemplo representativo de esta situación es la empresa Telefonía Claro Perú, donde se ha observado que la comunicación interna presenta deficiencias, lo que se traduce en malentendidos y rumores persistentes. Esta situación ha impactado negativamente en el compromiso organizacional de la empresa, tal como se sostiene (Moroder, 2020). Del mismo modo, en los últimos años, las organizaciones peruanas se han enfrentado al reto de que los empleados tienen un sentido limitado de conexión con la organización. Esta falta de identificación conduce a problemas de rendimiento y a una disminución del compromiso organizacional. (Ramos et al., 2022).

En el contexto local, se observó la situación que se vive en la Dirección Regional de Educación (DRE) Huánuco, ubicada en el centro de la ciudad, provincia y departamento de Huánuco, en la cual laboran un total de 98 colaboradores. Esta entidad tiene como misión promover la mejora del servicio educativo, con el objetivo de elevar los niveles de calidad de manera equitativa y accesible. Asimismo, busca fomentar una educación inclusiva y su visión se orienta a liderar una educación de calidad, competitiva y democrática.

Sin embargo, en la práctica se evidenciaron diversas deficiencias relacionadas con la comunicación interna. En cuanto a la comunicación ascendente, se identificó que no siempre se brinda atención a los trabajadores, existiendo escasa confianza para hablar sobre problemas laborales. Asimismo, no siempre se tienen en cuenta los comentarios y sugerencias, lo que genera dificultades en el trabajo. Además, la comunicación sobre resultados y la comunicación sobre insuficiencias no se desarrollan de manera adecuada. Respecto a la comunicación descendente, se observó que los trabajadores no siempre reciben información oportuna, y

cuando la reciben, no siempre se utiliza un lenguaje apropiado. Del mismo modo, la información necesaria para el desarrollo del trabajo resulta insuficiente, limitando la confianza y libertad en el desempeño laboral. Asimismo, la comunicación de las actividades no es clara, y en muchos casos no se reciben las sugerencias de los superiores de forma adecuada. En relación con la comunicación horizontal, se evidenciaron debilidades en las buenas relaciones entre compañeros, así como una limitada actitud cordial, lo cual repercute en la falta de prácticas profesionales exitosas dentro de la institución.

Por otro lado, estas deficiencias influyen en el compromiso organizacional. En el compromiso afectivo, se observa que la comunicación clara y transparente es limitada, existe poco respeto a las opiniones de los demás y se presentan debilidades en las buenas relaciones interpersonales. Asimismo, el personal muestra bajo nivel de dedicación en cuanto a tiempo y esfuerzo, afectando su seguridad y bienestar, así como su nivel de sentirse emocionalmente unido y su orgullo hacia la institución. En cuanto al compromiso de continuidad, algunos trabajadores perciben pocas ventajas laborales y beneficios, así como afectaciones en su estabilidad debido a la interrupción de su estilo de vida laboral, mostrando además poco sentido del trabajo e interés propio por permanecer en la organización. Finalmente, en el compromiso normativo, se evidencian debilidades en el respeto de normas, el sentido de obligación y la lealtad hacia la institución.

Esta problemática genera deficiencias en el desempeño laboral y repercute negativamente en la calidad del servicio brindado, ocasionando descontento en los usuarios. Por ello, surge la necesidad de desarrollar la presente investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación descendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación entre la comunicación ascendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación descendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación horizontal con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación se justificó teóricamente ya que examinó aspectos específicos del tema y teorías que contribuyen al avance teórico de las variables en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025. De acuerdo con Vera et al. (2018), señalan que proporciona claridad al analizar el comportamiento de las variables o la relación entre ellas. Por

ende, el estudio utilizó características teóricas para fundamentar sus hallazgos y generar perspectivas novedosas sobre el tema en cuestión.

1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Desde el punto de vista práctico, se justificó porque nos permitió conocer e identificar soluciones concretas y fundamentales que nos ayuden a implementar efectivamente las variables en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025. El estudio benefició a los trabajadores y la entidad en general, debido a las estrategias de comunicación interna que permitieron el desarrollo de los empleados a través de capacitaciones, oportunidades de formación y procesos comunicativos claros y con la participación de todos.

1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Metodológicamente logró justificarse, puesto que, para la ejecución del estudio, se aplicaron técnicas e instrumentos investigativos validados y confiables, como dos cuestionarios que incluyeron ítems específicos para evaluar las dimensiones de cada variable, estos datos fueron primordiales para la recaudación de datos que midieron la comunicación interna y por otro lado el compromiso organizacional de los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025; convirtiéndose en un referente investigativo para otros estudios afines.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una limitación crucial que se tomó en consideración es la necesidad de armonizar un calendario adecuado con la institución para poder interactuar con sus colaboradores y aplicar nuestros métodos de investigación en horarios que no interrumpan su trabajo ni alteren el funcionamiento normal de sus oficinas.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo en cuenta múltiples factores que intervienen en su viabilidad, como la disposición de tiempo y los recursos económicos y financieros del propio investigador. Además, tiene en cuenta investigaciones anteriores, la accesibilidad a la muestra de estudio y la disposición de asesoría por parte del asesor asignado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

En Ecuador, Cadena (2021), realizó una tesis, cuya finalidad fue identificar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato. Contando con un enfoque cuantitativo, de diseño transversal - no experimental y nivel correlacional. Como instrumento se utilizó la Escala de Compromiso Organizacional y el Test de Comunicación Organizacional. Para la población participaron 78 trabajadores. Los resultados evidencian la existencia de 3 rangos: inadecuada, promedio y adecuada comunicación organizacional, que en determinadas dimensiones suelen bajar a nivel medio. Por lo tanto, se concluye que se identificó la existencia de los niveles altos de ambas variables.

En Córdoba, Moreira (2021), realizó un estudio, con el propósito fue evaluar las posibles relaciones entre el marketing interno y el compromiso organizacional. En dicho estudio contó con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo - transversal. Se toma en cuenta a 2.499 directivos y trabajadores, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado. Se llegó a la conclusión que el manejo eficaz del talento humano se vuelve un elemento esencial para lograr el éxito. Por lo tanto, es necesario fortalecer las estrategias destinadas al personal mediante la implementación del marketing interno, considerando las dimensiones de este constructo, con el propósito de satisfacer al cliente interno, fomentando con ello su compromiso organizacional. De esta manera, se brindará un servicio de calidad que se ajuste a las características y necesidades del cliente externo.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

En Tarapoto, Saldaña et al. (2022), en su tesis, cuya finalidad fue determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso

organizacional en colaboradores. Se contó con un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo - correlacional, tipo básico y diseño no experimental-transversal, donde participaron 135 trabajadores, como instrumento se empleó dos escalas. Como resultado se estableció un p-valor de 0.000 y un Rho Spearman de 0.586, lo que señala que hay una correlación significativa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, además de que esta es positiva en gran medida entre las variables analizadas. Se concluyó que la implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna impactará de forma proporcional en el compromiso organizacional de los trabajadores.

En Lima, Góngora (2020), llevo a cabo un estudio que tuvo por finalidad establecer la relación entre la comunicación interna y compromiso organizacional de docentes. Este estudio fue de diseño y nivel correlacional, tipo básica y enfoque cuantitativo; participaron 80 profesores, se aplicó como instrumentos la escala de compromiso organizacional y el cuestionario de comunicación interna. Se concluyó que, de forma significativa ($p=0.000$) y moderada ($Rho=0.576$), la comunicación interna tiene una relación con el compromiso organizacional del profesorado del centro educativo básico alternativo República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019.

En Lima, Huamán y Lara (2022), realizaron una tesis cuya finalidad fue establecer la relación entre comunicación interna y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa. La metodología tuvo un diseño no experimental – transversal y tipo básica, como muestra participaron 170 trabajadores, para ello se aplicaron las escalas de Compromiso Organizacional y Comunicación Organizacional. Se concluyó que los hallazgos evidencian una correlación significativa y alta entre las variables. Asimismo, se observa un nivel elevado de comunicación interna, que se sitúa en un 60%, y un nivel medio de compromiso organizacional, que alcanza el 100%.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

En Huánuco, Esteban (2024), en su estudio se plantearon como objetivo identificar de qué manera se relaciona la comunicación interna con el clima organizacional en la entidad. La metodología es de tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; la muestra estuvo compuesta por la totalidad los trabajadores de la empresa, la técnica es la encuesta y el instrumento el cuestionario. Después de analizar los datos, se llegó a la conclusión de que la comunicación interna tiene una relación directa y significativa con el clima organizacional. Esta conclusión está respaldada por el coeficiente de correlación de Pearson, que tiene un valor de 0.773, lo cual fue confirmado por los resultados mostrados en las tablas 1 y 24. En estas tablas se indica que el 65.38% de los encuestados considera que la empresa promueve el diálogo como política ante la aparición de problemas, con el objetivo de buscar soluciones oportunas. Esta percepción contribuye a que el 59.62% de los participantes opine que el intercambio de ideas y la coordinación entre los equipos son adecuados para el desarrollo óptimo del clima organizacional.

En Huánuco, Cayco y Palpan (2021) en su estudio cuyo propósito fue establecer la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa. La metodología fue descriptiva – correlacional, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental; participaron 371 clientes, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se concluye que los hallazgos de la investigación proporcionarán información de alta calidad para optimizar la comunicación interna y fortalecer la integración corporativa en la entidad. La mayor parte de los empleados poseen conocimiento sobre las herramientas de gestión, el organigrama y las funciones que deben desempeñar. Este conocimiento se atribuye al esfuerzo que realizan para llevar a cabo sus labores de manera eficiente, lo cual resulta beneficioso para los integrantes de la institución, ya que les permitirá alcanzar las metas establecidas.

En Huánuco, Hurtado (2023), realizó un estudio, donde el objetivo

fue determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. La metodología fue de nivel correlacional, tipo retrospectiva, con diseño no experimental; donde participaron 172 trabajadores de diferentes áreas y oficinas administrativas, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se concluyó que el resultado de 0,938 en la prueba Rho de Spearman indica una alta correlación entre las variables analizadas. Se determinó que las variables se asocian significativamente en el personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, durante el año 2020.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Según Fitz y Valskov (2014), es proyectada, no es un asunto imprevisto o accidental, sino que está organizada y abarca una cuestión que utiliza la conducta y cultura. Realiza una indagación efectiva porque necesita validar sus efectos; está en correspondencia con el dominio, los colaboradores no siempre realizarán tareas forzadas, pero si lo hacen deben ejecutarlas bien para beneficio de la organización. En otras palabras, la comunicación interna se refiere a expresar las cosas y está vinculada con las acciones y maneras de los individuos para lograr las metas de la organización.

Se definieron como intercambios de mensajes entre grupos e individuos en distintos niveles y en diversas áreas orgánicas y de especialidad dentro de las empresas. La finalidad es coordinar y organizar las actividades cotidianas, teniendo en cuenta que la comunicación en las organizaciones es intrincada y multifacética por naturaleza (Frank y Brownell, 2016).

Entiende las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones y que están dirigidas al público interno. Comprende las tácticas y los programas de comunicación por medio de la utilización de diversos medios y canales. Se define por la interrelación posible entre los

trabajadores de una organización, y su propósito central debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de la entidad.

(Graverán, 2017).

Para Cuenca (2018), es el grupo de acciones comunicativas que una entidad lleva a cabo para establecer y conservar relaciones sólidas con sus integrantes y entre ellos, utilizando diversas técnicas de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados. De esta forma, se colabora para lograr las metas de la compañía.

La comunicación interna fue definida como un elemento crucial y significativo para la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores; hoy en día, ha pasado a ser una herramienta estratégica y de gran impacto para el crecimiento sostenible de las organizaciones (García, 2016).

Gómez y Benito (2014), establecieron que la comunicación interna es un elemento esencial para la empresa y su correcta administración se reflejará en un entorno de trabajo favorable, lo cual mejorará la eficacia de los programas y las actividades propuestas por la entidad.

La comunicación interna de una empresa es aquella que establece conexiones informativas entre diferentes ámbitos, ya sea de los departamentos directivos hacia los colaboradores o viceversa, y también entre los mismos colaboradores de un área específica (Gómez y Benito, 2022).

Importancia de la comunicación interna

Se basaron en considerar las opiniones de los empleados para conseguir una mayor dedicación y participación dentro de la organización (Harris y Nelson, 2018).

Verazzi et al. (2022), sostienen que la comunicación interna es un componente esencial en las estrategias de las organizaciones, porque a través de ella es posible alinear los resultados esperados de cada uno de los colaboradores con el cumplimiento de las metas u objetivos

empresariales. Esto nos indica que una adecuada comunicación en el ámbito empresarial propiciará que la compañía obtenga más beneficios y que las pérdidas disminuyan al mínimo. Nos referimos a los procedimientos de notificación e intercambio de puntos de vista vinculados con la empresa cuando hablamos sobre comunicación interna.

Dimensiones de la comunicación interna

1. Comunicación ascendente

Mencionó que su propósito es enseñar los mensajes de arriba hacia abajo en las organizaciones para proteger una visión de los objetivos, del conjunto organizativo y asegurar que la empresa esté involucrada en todos sus aspectos (Ongallo, 2007).

La comunicación que se establece entre los colaboradores y los altos mandos facilita que el líder obtenga una perspectiva de la organización desde los niveles inferiores. Esta dinámica contribuye a la comprensión de la organización desde diversas ópticas, lo que puede favorecer la cooperación en su desarrollo (Daft y Marcic, 2005).

De acuerdo con Arizcuren et al. (2008), la comunicación se establece desde los colaboradores, quienes intercambian información con las altas jerarquías. De este modo, se optimiza el proceso de retroalimentación con el objetivo de mejorar los resultados previstos.

Theaker (2022), lo define como el tipo de comunicación que fluye desde los colaboradores hacia los jefes. Este proceso comunicativo también permite la presentación de nuevas ideas, la formulación de planes, el desarrollo de estrategias innovadoras y la realización de solicitudes formales dirigidas a los directivos de la empresa. Sus indicadores son los siguientes:

- **Brinda atención:** Se refiere a la reacción emocional que surge de la interacción entre lo que viven, necesitan,

valoran y esperan los miembros de una organización, además de las condiciones laborales que ellos perciben.

- (Morillo, 2006).
- **Confianza para hablar sobre problemas:** se trata de un sentimiento de confianza y respaldo hacia un empleado, que se fundamenta en la creencia de que dicho empleado actúa con integridad y cumple con los compromisos establecidos por la organización (Salinas, 2012).
- **Tener en cuenta el comentario y sugerencias:** se trata de una percepción favorable respecto al trabajo propio, que emerge de la valoración de sus propiedades (Judge 2009).
- **Dificultades en el trabajo:** el proceso se inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado o tiene la potencialidad de afectar un aspecto de su interés. Este fenómeno incluye la incompatibilidad de objetivos, diversas interpretaciones de la realidad y desacuerdos en relación con las expectativas sobre el comportamiento (Robbins, 2010).
- **Comunicación sobre resultados:** es la comunicación entre trabajadores, una de las actividades básicas de la vida humana y de la vida social (Chiavenato, 2009)
- **Comunicación sobre insuficiencias:** es el proceso de intercambiar información sobre las incapacidades de la organización y los trabajadores (Trelles, 2005).

2. Comunicación descendente

Ongallo (2007) señaló que implica que los empleados comprometidos de diversas áreas suelen tener contacto cercano con los niveles inferiores. Así se evidencia la comprensión de los actos y las repercusiones de los participantes.

La que se basa en una jerarquía que va desde los altos mandos hasta los puestos más bajos, es decir, la relación entre los directivos y los empleados, con el propósito de establecer

lineamientos para realizar actividades, tareas y funciones dentro de la compañía y así lograr las metas (Daft y Marcic, 2005).

El punto de partida es desde la alta dirección hasta las demás áreas que integran la organización; por lo tanto, una buena cohesión facilitará un ambiente laboral apropiado y la formación de alianzas para alcanzar el objetivo establecido (Arizcuren et al., 2008).

Theaker (2022), Se inicia en las áreas empresariales, es decir, desde los niveles jerárquicos más altos, y está dirigida a todos los colaboradores. Sus indicadores son los siguientes:

- **Recibe información:** Recibir información de los superiores es parte primordial en el funcionamiento de la organización, es importante también en las interacciones con el ambiente externo (Certo, 2001).
- **Lenguaje apropiado:** Es la manera en la que el emisor codifica la información para el receptor (Chiavenato, 2006).
- **Información necesaria para el desarrollo del trabajo:** se trata de los informes que se proporcionan a los empleados para mantenerlos informados e integrados, con el fin de que su trabajo contribuya al cumplimiento de las metas de la organización (Fernández, 2002).
- **Confianza y libertad:** la comunicación, que es uno de los pilares fundamentales para una gestión óptima de las organizaciones, se basa en la confianza (Mello. 2000).
- **Comunicación de las actividades:** es una comunicación especial que promueve a la participación, integración y convivencia de los trabajadores (Valera, 2000).
- **Recibe las sugerencias de los superiores:** tomar en cuenta las sugerencias nos permite desempeñarnos con más éxito en el ámbito de la organización (Sánchez, 2002).

3. Comunicación horizontal

La comunicación lateral tiene como objetivo conectar a los departamentos y a las personas, así como optimizar la integración de los departamentos funcionales (Ongallo, 2007). La sistematización del trabajo de los distintos departamentos operativos implica la eliminación de duplicaciones y la promoción de la participación. Por lo tanto, es fundamental facilitar que cada individuo ajuste su labor en función de las circunstancias de los demás y de la entidad.

El intercambio de información entre los colaboradores de una misma área contribuye significativamente al fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa. Este proceso permite que la organización transmita de manera clara y precisa sus metas y objetivos a alcanzar (Daft y Marcic, 2005).

Según Arizcuren et al. (2008), se genera entre los compañeros de trabajo de una misma área, lo que posibilita la apertura y los flujos y sistemas de información apropiados; así, se favorecerá un entorno agradable para llevar a cabo las tareas laborales.

Theaker (2022), se refiere a la interacción que ocurre entre colegas de una misma área o entre diferentes departamentos, la cual se organiza en función de los objetivos compartidos.

Sus indicadores son los siguientes:

- **Buenas relaciones:** La comunicación asertiva contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales y profesionales. En el proceso de transmisión de un mensaje entre el emisor y el receptor, se considera la actitud que acompaña dicha comunicación. A través de esta modalidad comunicativa, el individuo tiene la capacidad de expresar sus sentimientos al emitir una opinión sobre un tema específico (Adler, 2005).
- **Actitud cordial:** es como una categoría moral que puede servir como base para la ética entre trabajadores (Cortina, 2015).

- **Prácticas profesionales exitosas:** son actividades formativas que los estudiantes realizan en una organización para consolidar sus competencias y adquirir experiencia en un sector profesional, esto de la mano de la comunicación (Tayabas, 2005).
- **Comunicación clara y transparente:** es importante para que ambas personas puedan construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en lo relacionado a la organización (Pelayo, 2002).
- **Respeto a las opiniones de los demás:** consiste en aceptar y tolerar las ideas, creencias, puntos de vista, actitudes, gustos, elecciones, identidades o acciones de los demás, incluso si son diferentes a las propias (Aranda, 2020).
- **Buenas relaciones interpersonales:** en toda organización debe hacer una estrecha relación, no solo en el ámbito laboral sino personal, para así disminuir los problemas y enfrentamientos (Pizzolante, 2003).

2.2.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definiciones

Alles (2014), grado de identificación de un trabajador con una organización particular y sus objetivos, así como el deseo de mantener una conexión con dicha organización. El compromiso laboral se define como la identificación y dedicación hacia una tarea o función específica, mientras que el compromiso organizativo se refiere a la afiliación del individuo con la entidad que lo emplea.

Por su parte Zegarra (2014), se establece que el compromiso de un empleado con su organización está intrínsecamente relacionado con su comportamiento en el entorno laboral. Desde una perspectiva empresarial, la aspiración fundamental de todo director o gerente consiste en fomentar un compromiso profundo entre sus

colaboradores, de manera que estos se identifiquen plenamente con la organización y contribuyan de manera significativa a su éxito.

Para Chiavenato (2014), es cuestión de sentir y entender tanto el pasado como el presente de una organización, y que todos los involucrados comprendan y compartan sus metas. Aquí no hay espacio para la alienación del trabajador, sino para su dedicación.

Según Morales (2018), se afirma que la determinación del compromiso organizativo depende de que el empleado asuma la responsabilidad de los objetivos de la organización, junto con la demostración de un alto rendimiento en el trabajo, a fin de contribuir al bienestar de la organización y garantizar la continuidad de la afiliación.

El compromiso organizacional, según la definición de Mowday et al. (1979) citada en Santos et al. (2017), lo define como una fuerte afiliación entre un individuo y una organización, así como a las acciones realizadas por el individuo dentro de la organización. Este compromiso se caracteriza por tres factores clave: la alineación con los objetivos de la entidad, la voluntad de esforzarse en beneficio de la organización y la intención de permanecer en ella.

Finalmente, según Amorós (2017), se entiende como compromiso institucional el sentimiento de pertenencia que un trabajador siente hacia la organización o empresa en la que trabaja, lo que se muestra a través del orgullo y la satisfacción por ser parte de ella. Esto se refleja en una postura colaborativa y proactiva, donde el trabajador está dispuesto a involucrarse y aportar de manera activa para alcanzar los objetivos y el éxito de la entidad.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

De acuerdo con las concepciones de Allen y Meyer (1991) citado en Ávila y Pascual (2020), ofrecen un modelo del compromiso organizacional dividido en tres dimensiones: la de continuidad, la afectiva y la normativa.

1. Compromiso afectivo:

De acuerdo con Allen y Meyer (1991) citado en Ávila y Pascual (2020), se argumenta que este tipo de compromiso es el efecto de los lazos, las emociones y los sentimientos que se crean en la relación entre la organización y el trabajador. Los trabajadores que tienen un compromiso afectivo significativo continúan en la empresa porque han creado vínculos emocionales y así lo quieren.

Según Zegarra (2014), se sostiene que este concepto está relacionado con el deseo y se define como los vínculos emocionales que conectan al individuo con la entidad.

Para Goncalves (2017), el compromiso afectivo se fundamenta en los lazos emocionales que el empleado establece con su organización, los cuales se originan a partir de experiencias positivas relacionadas con su labor.

Por su parte Araque et al. (2017), indican que el deseo del empleado de pertenecer a la organización está vinculado con sensaciones de alegría, afecto y pertenencia; este se origina por la apreciación que los trabajadores tienen del respaldo y las ventajas proporcionadas por la compañía. Sus indicadores son los siguientes:

- **Tiempo y esfuerzo:** Es muy probable que exista un conocimiento por parte del individuo acerca de las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían si abandonara la organización, esto es, de los costos (físicos, financieros, psicológicos) que implicaría su salida o de las escasas oportunidades para conseguir otro trabajo. Aquí se muestra un lado calculador, ya que hace alusión a la continuación de inversiones (programas de pensiones, primas por antigüedad, capacitación, etc.) acumuladas y obtenidas como resultado de pertenecer a la organización (Becker, 1960 citado por Sánchez y Franco, 2019).
- **Seguridad y bienestar:** el bienestar y la seguridad en el

compromiso afectivo están relacionados con el bienestar psicológico, que puede beneficiar tanto al individuo como a la organización. El bienestar emocional, por ejemplo, se relaciona con la seguridad en un ambiente estable y con condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo. El compromiso afectivo, que es la conexión emocional de un trabajador con su empresa, puede verse impulsado por el bienestar psicológico (Dávila y Jiménez, 2014).

- **Emocionalmente unido:** apego emocional que una persona siente hacia una organización, lo que lo motiva a permanecer en ella más allá de su salario. Este apego se refleja en la satisfacción de necesidades y expectativas, especialmente las psicológicas, y en la identificación personal con los valores y metas de la empresa (Máñez, 2016).
- **Orgullo:** emoción agradable que impulsa al trabajador a comprometerse con la organización, puede ser un factor que impulsa el compromiso afectivo en un entorno laboral. Se puede considerar una emoción positiva, activadora y retrospectiva que se experimenta tras la obtención de un resultado favorable relacionado con una acción personal o en interacción con otros (Robles y Caballero, 2019).

2. Compromiso de continuidad:

Según Allen y Meyer (1991) citado en Ávila y Pascual (2020), se afirma que este tipo de compromiso conlleva que los trabajadores estén completamente conscientes de los costos vinculados, la falta de oportunidades laborales y el desbalance económico-financiero al cual podrían enfrentarse si abandonan su trabajo actual. Los empleados que presentan un alto nivel de compromiso de continuidad permanecen en la organización debido a una necesidad o requerimiento, lo que implica una dependencia financiera hacia la misma. Su labor se lleva a cabo

más por imperativos económicos que por un deseo de realización personal.

De acuerdo con Zegarra (2014) asocia esta obligación con la necesidad y la interpreta como el reconocimiento que hace el trabajador de los elevados gastos que supondría abandonar la empresa. El análisis costo-beneficio es la base del proceso para formar este tipo de compromiso. Previo a la toma de una decisión, el empleado llevará a cabo una evaluación de los sacrificios realizados hasta el momento, así como de los posibles perjuicios que la renuncia al empleo podría acarrear para su familia. Además, tomará en cuenta las oportunidades reales de conseguir un nuevo trabajo en comparación con las opciones laborales que el mercado tiene disponibles. Si, tras tales evaluaciones, los costos relacionados con dejar la organización son mayores que las ventajas, el individuo decidirá quedarse en la compañía por necesidad y no porque lo desee de verdad. Sus indicadores son los siguientes:

- **Ventajas y beneficios laborales:** Constituyen las ventajas que las organizaciones proporcionan a sus empleados como parte de su relación laboral o en virtud del desempeño de un puesto de trabajo. Estos beneficios no constituyen una contraprestación por el trabajo realizado. Algunos autores afirman que los beneficios laborales pueden mejorar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, aumentar la productividad y crear un ambiente laboral más saludable y motivador (Henao y Rivera, 2022).
- **Estilo de vida:** El término se utiliza para describir la manera general de vivir, que se basa en la interacción entre las pautas de comportamiento individuales y las condiciones de vida en un sentido más amplio. Estas últimas están determinadas por factores socioculturales y características personales (Henao y Rivera, 2022).

- **Sentido del trabajo:** es la percepción que una persona tiene de su trabajo como algo significativo, valioso y beneficioso. Implica que la persona ve su trabajo como importante y con un propósito inherente. Puede tener sentido si aporta satisfacción al empleado, corresponde a sus intereses y le ayuda a desarrollar sus habilidades. Además, el trabajo puede tener sentido si permite a la persona relacionarse con la cultura de la empresa y sentirse aceptada, apoyada y valorada (Coral, 2021).
- **Interés propio:** supuesto conductual que establece que las personas solo actúan para satisfacer sus necesidades y su bienestar individual. El valor que se asigna a un objeto o concepto es un factor determinante que motiva la realización de acciones orientadas hacia la obtención de beneficios personales (Coll y Ludeña, 2021).

3. Compromiso normativo:

De acuerdo con Allen y Meyer (1991) citado en Ávila y Pascual (2020), esta forma de compromiso se basa en la lealtad, el sentimiento de apego a la entidad y el sentimiento de culpa que puede surgir al contemplar la posibilidad de abandonar el grupo. Los trabajadores que creen que abandonar la entidad es éticamente incorrecto y algo desleal muestran un nivel significativo de *compromiso normativo* debido a su sentido del deber moral de permanecer afiliados a la empresa.

Según Zegarra (2014), postula que el establecimiento de dicho compromiso está significativamente influenciado por el proceso de socialización experimentado por los individuos. Este proceso abarca la adhesión a las normas, la valoración de las afiliaciones grupales, la fidelidad hacia los empleadores y el reconocimiento de las inversiones realizadas por la entidad en el desarrollo personal. La presencia de presiones normativas en el contexto organizativo suscita un sentimiento de castigo entre los

empleados, que los lleva a percibir la obligación o el deber de mantener su afiliación a la entidad como medio de recibir reconocimiento. Sus indicadores son los siguientes:

- **Respeto de normas:** El respeto a las normas en una organización empresarial implica conocer, aceptar y cumplir las normas que rigen en la empresa. Estas reglas se fundamentan en principios como la amabilidad, la tolerancia, la solidaridad y la empatía. Contribuyen a generar un entorno de cordialidad y seguridad, así como a identificar las virtudes propias y aceptar las limitaciones de los demás. Asimismo, evita las ofensas y las ironías, y no deja que la violencia o el abuso se conviertan en el medio para imponer criterios (Coral, 2021).
- **Obligación:** el compromiso normativo es un tipo de compromiso organizacional que se basa en la percepción de una obligación hacia la empresa. En este tipo de compromiso, un trabajador se siente moralmente obligado a permanecer en la entidad porque es lo correcto y para cumplir con un deber moral de reciprocidad. Este compromiso se expresa en sentimientos de lealtad y apego a la institución, y se basa en valores y objetivos compartidos. (Böhrt y Larrea, 2018).
- **Lealtad:** es un aspecto del compromiso normativo, que es el nivel en que un empleado siente una obligación y lealtad hacia su organización, basada en valores y objetivos compartidos. Este compromiso se expresa en sentimientos de obligación de permanecer en la entidad para cumplir con un deber moral de reciprocidad. Los empleados pueden sentir lealtad a la organización porque creen que deben corresponder a los beneficios que reciben de ella. Este vínculo moral puede hacer que los empleados permanezcan en la organización, incluso si tuvieran mejores oportunidades en otro lugar (Böhrt y Larrea, 2018).

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

1. Comunicación

El procedimiento de comunicación se define como la acción mediante la cual un grupo o individuo, denominado "emisor", traduce un hecho, concepto o sentimiento en un mensaje. Este mensaje es transmitido a otro individuo o grupo, denominado "receptor", a través del canal que el emisor considera más adecuado. La intención subyacente de este proceso es que el receptor adquiera conocimiento del hecho, concepto o sentimiento que el emisor ha expresado inicialmente.

2. Comunicación laboral

Proceso de comunicación entre una organización y sus miembros. Uno de los principales propósitos de su implantación es mejorar la productividad laboral, fomentar el compromiso de los empleados, agilizar la gestión de la plantilla, reconocer las contribuciones de los empleados e impartir conocimientos sobre el funcionamiento de la organización, entre otros varios objetivos.

3. Compromiso.

Se define como la fuerza mediante la cual un individuo establece una identificación con una organización específica y su grado de implicación en la misma.

4. Organización.

Una organización es un sistema que se ha creado con el propósito de lograr determinados objetivos y metas. Estos sistemas pueden estar constituidos, a su vez, por otros subsistemas vinculados que desempeñan roles particulares.

5. Contratación

Se basa en los principios recomendados para atraer eficazmente a personas potencialmente aptas para cubrir puestos vacantes en la empresa, así como para contratar a personas que posean el perfil deseado.

6. Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud global del sujeto frente a su trabajo, una satisfacción que es producida por los factores internos; impactan directamente en el rendimiento del trabajador y en la atención que proporciona a los clientes.

7. Motivación laboral

Es la disposición para realizar un esfuerzo significativo con el objetivo de lograr los objetivos de la organización, que depende de si dicho esfuerzo logra satisfacer alguna necesidad individual.

8. Estrategia.

Se trata de un plan diseñado para gestionar un asunto específico y para establecer un conjunto de normas que garantizan la toma de decisiones óptimas en cada momento. Una estrategia puede definirse como el proceso elegido mediante el cual se anticipa lograr un estado futuro determinado.

9. Desarrollo.

Se define como el proceso de evolución, crecimiento y transformación de un objeto, individuo o situación particular bajo condiciones específicas. La condición de evolución se asocia comúnmente con una connotación positiva, dado que implica un proceso de crecimiento o la transición hacia etapas o estadios superiores.

10. Institución.

Se trata de un concepto social que alude a todas las estructuras que se crean para favorecer la convivencia humana y que implican algún tipo de mecanismo de control u orden social. Estas estructuras están relacionadas con el desarrollo de vínculos y lazos grupales en distintos momentos o situaciones de la vida.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

HG: La comunicación interna se relaciona de manera significativa

con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación interna no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE₁: La comunicación ascendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

HE₂: La comunicación descendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

HE₃: La comunicación horizontal se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

2.5. VARIABLES

2.1.1. VARIABLE 1

Comunicación interna

Dimensiones

- Ascendente
- Descendente

- Horizontal

2.1.2. VARIABLE 2

Compromiso organizacional

Dimensiones

- Afectivo
- De continuidad
- Normativo

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

Matriz de Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Comunicación interna	Para Cuenca (2018), es un procedimiento estratégico que facilita el intercambio de información dentro de la entidad, alineando a los colaboradores con sus objetivos y valores para fomentar el compromiso y la colaboración.	La variable se operacionaliza como el proceso de intercambio de información dentro de la organización, a través de canales ascendentes, descendentes y horizontales, para alinear a los empleados con los objetivos y facilitar la colaboración.	Comunicación ascendente	Brinda atención	Los superiores brindan atención cuando se les informa sobre dificultades o necesidades en el desarrollo de sus funciones	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
				Confianza para hablar sobre problemas	Los superiores le ofrecen confianza para hablar sobre problemas personales que puedan afectar su desempeño laboral.	
				Tiene en cuenta los comentarios y sugerencias	Las superiores de la Dirección Regional de Educación toman en cuenta los comentarios o sugerencias que usted realiza para mejorar la gestión institucional.	
				Dificultades en el trabajo	Comunica a los superiores sobre la falta de coordinación en la institución que dificultan su trabajo.	
			Comunicación sobre resultados	Comunica a sus superiores los resultados positivos y las metas alcanzadas en el desarrollo de sus labores.		
			Comunicación sobre insuficiencias	Comunica a los superiores sobre las malas prácticas administrativas que dificultan y limitan su labor.		
			Comunicación descendente	Recibe información	La información que recibe de sus superiores es relevante y contribuye al desarrollo eficiente de las actividades programadas en la Dirección Regional de Educación, como capacitaciones, reuniones de planificación o ejecución de proyectos educativos.	
				Lenguaje apropiado	Sus superiores utilizan un lenguaje claro y adecuado que le permite comprender con precisión sus solicitudes y directrices, por	

	Información necesaria para el desarrollo del trabajo	<p>ejemplo, al asignarle tareas administrativas, coordinar eventos o dar instrucciones sobre procedimientos internos.</p> <p>Sus superiores le proporcionan toda la información necesaria para desempeñar su trabajo de manera eficiente, como normativas actualizadas, cronogramas de actividades, directrices institucionales o recursos disponibles.</p>
	Confianza y libertad	<p>Sus superiores le brindan la confianza y libertad necesarias para discutir asuntos institucionales, como mejoras en la gestión educativa, necesidades del personal o dificultades en la implementación de programas.</p>
	Comunicación de las actividades	<p>La información que recibe de sus superiores sobre las actividades a realizar, como entrega de informes, supervisión de docentes o coordinación de eventos, es clara y suficiente para su ejecución efectiva.</p>
	Recibe las sugerencias de los superiores	<p>Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que le hacen sus superiores respecto a su desempeño laboral, por ejemplo, en la mejora de la comunicación con el equipo, el cumplimiento de plazos o la optimización de procesos administrativos</p>
Comunicación horizontal	Buenas relaciones	<p>La comunicación asertiva entre colaboradores permite mantener buenas relaciones interpersonales en la Dirección Regional de Educación, por ejemplo, al coordinar actividades, resolver conflictos o trabajar en equipo.</p>
	Actitud cordial	<p>Los colaboradores mantienen un trato cortés de manera constante entre ellos, incluso en situaciones de presión, reuniones de trabajo</p>

				Prácticas profesionales exitosas	o al interactuar con diferentes áreas de la institución La comunicación entre colaboradores facilita el intercambio de prácticas profesionales exitosas, como metodologías de enseñanza, estrategias de gestión educativa o mejoras en procesos administrativos.	
				Comunicación clara y transparente	Mantiene una comunicación clara y transparente con sus compañeros de trabajo, por ejemplo, al coordinar tareas, compartir información relevante o resolver dudas dentro de la institución.	
				Respeto a las opiniones de los demás	En la institución se respeta y se toma en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los colaboradores en temas como mejoras organizacionales, planificación de actividades o toma de decisiones.	
				Buenas relaciones interpersonales	La comunicación entre los trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, favoreciendo el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y un ambiente laboral armonioso	
Compromiso organizacional	Para Chiavenato (2014), el compromiso organizacional se trata de sentir y comprender el pasado y presente de una organización, y	El compromiso organizacional se define operacionalmente como el nivel de vinculación de los empleados con la organización, medido a través de tres dimensiones: afectiva, de	Compromiso afectivo	Tiempo y esfuerzo Seguridad y bienestar Emocionalmente unido Orgullo	Lograr laborar en esta institución le ha valido esfuerzo y tiempo invertido. La institución me brinda todo lo que necesito en cuanto a la seguridad y bienestar. Se siente emocionalmente unido a esta institución. Se siente orgulloso de pertenecer al cuerpo laboral de esta institución	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Compromiso de continuidad	Ventajas laborales y beneficios Interrupción de estilo	Su continuidad en la institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas laborales y beneficios Si dejara de laborar en esta institución varias	

que todos los participantes entiendan y compartan los objetivos de la organización.	continuidad y normativa. Este compromiso se refleja en actitudes y comportamientos que favorecen la lealtad y el logro de los objetivos organizacionales.	Compromiso normativo	de vida Sentido del trabajo Interés propio Respeto de normas Obligación Lealtad	cosas de su vida personal se verían interrumpidas Laborar en esta institución tiene un gran significado para usted. Aunque quisiera, sería muy difícil para usted dejar este trabajo ahora mismo. Respeto las normas de la institución porque las considera adecuadas. Se siente en la obligación de seguir trabajando en esta institución. Considera que no estaría bien dejar esta institución porque le ha dado mucho en lo profesional y personal. Siente que no podría dejar la institución porque siento que tiene una obligación con la gente que la conforma.
---	---	----------------------	--	---

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarcó en una investigación de tipo aplicada, porque pone en práctica los conocimientos que tiene el investigador y los nuevos conocimientos que se va a adquirir en esta investigación.

Marroquín (2012), define la investigación aplicada como la utilización e implementación del conocimiento en la práctica, produciendo beneficios ventajosos para la sociedad.

3.1.1. ENFOQUE

La metodología de estudio propuesta adoptó un enfoque cuantitativo, como sugieren Hernández et al. (2014), esta estrategia implica la recopilación de información para examinar empíricamente las hipótesis, basándose en la evaluación estadística y en la medición numérica para identificar patrones de conductas y evaluar teorías. En consecuencia, se emplearon estrategias de recolección de datos para ambas variables. Por lo tanto, a las respuestas proporcionadas por los colaboradores se les asignaron valores numéricos, y se empleó el análisis estadístico para procesar los datos y derivar los resultados.

3.1.2. ALCANCE O NIVEL

Fue el descriptivo correlacional.

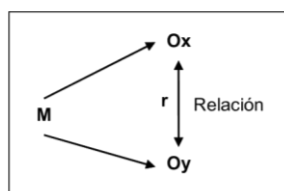
Los estudios descriptivos posibilitan el análisis de circunstancias y acontecimientos, o sea, cómo es y cómo se presenta un fenómeno en particular; además, tratan de definir las características relevantes de individuos, grupos, comunidades u otros fenómenos que son objeto de estudio. Del mismo modo, este estudio adoptará un alcance de investigación correlacional, ya que pretende indagar el grado de vinculación entre las variables objeto de análisis (Hernández et al., 2014).

3.1.3. DISEÑO

Empleó un diseño no experimental, descriptivo, correlacional, transversal o transaccional, según el cual los instrumentos se

administraron simultáneamente y una sola vez.

Un estudio no experimental se refiere a un enfoque de investigación en el que los acontecimientos se examinan mediante observación científica realizada en un entorno natural, sin manipular la variable investigada. No obstante, el estudio pretende evaluar el alcance del vínculo entre las variables implicadas (Hernández et al., 2014).



Dónde:

M : Muestra del estudio.

Ox : Comunicación interna

Oy : Compromiso organizacional

R : Relación que existe entre las variables.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

Para Santibáñez (2015), el concepto que nos ocupa pertenece a la cantidad colectiva de individuos que comparten atributos comunes, sobre los que se han de realizar inferencias. En este caso nuestra investigación tuvo como población al total de trabajadores de la DRE Huánuco, que según cuadro de asignación 2025 suman un total de 98 trabajadores.

Tabla 2

Población de trabajadores de la DRE Huánuco 2025

Nº	Oficina	Trabajadores
1	Dirección de Gestión Pedagógica	20
2	Dirección de Gestión Institucional	20
3	Dirección de Gestión Administrativa	40
4	Oficina de Asesoría Jurídica	10
5	Atención de Denuncias y Reclamos	8
TOTAL		98

3.2.2. MUESTRA

Se considera un subconjunto de una población mayor. Se trata de un subgrupo que interesa a efectos de recopilación de datos. Además, la muestra se define y delimita cuidadosamente mediante métodos que garantizan su precisión y representatividad (Hernández et al., 2014).

La muestra que utilizaremos se determinó por un muestro probabilístico aleatorio aplicando la formula siguiente:

$$m = \frac{(N)(Z)^2 (p)(q)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (p)(q)}$$

Donde:

m = Muestra

N = 98 (tamaño de la población)

Z = 1.96 (valor Z para un 95% de confianza)

e = 0.05 (margen de error del 5%)

p = 0.5 (proporción de éxito)

q = 0.5 (proporción de fracaso)

$$m = \frac{(98)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (98-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$m = 78.89$$

El resultado que nos arroja, una vez aplicada la formula nos da una muestra de: 79 trabajadores

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El uso de técnicas e instrumentos desempeña un papel fundamental dentro del marco metodológico. Estas estrategias engloban una serie de procedimientos que facilitan la recopilación, organización y difusión de los datos relativos al tema investigado.

Técnica

La encuesta: es una técnica que implica la recopilación sistemática de información con el fin de dar respuesta a cuestiones. Este proceso se lleva a cabo de acuerdo con un diseño preestablecido, que garantiza el rigor de la información recopilada. Los resultados de la investigación se presentan en

términos descriptivos y también en términos de relación entre variables (Sánchez, 2020).

Instrumento

El cuestionario: Instrumento utilizado para la recogida sistemática de información, que comprende un conjunto de preguntas relativas a un acontecimiento, circunstancia o cuestión específicos, a partir de los cuales el investigador pretende recabar datos (Acosta, 2016).

El instrumento fue sometido a un proceso de fiabilidad mediante una prueba piloto. Para el instrumento de comunicación interna, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.892, mientras que, para el instrumento de compromiso organizacional, el coeficiente fue de 0.857.

Ambos valores superaron el umbral mínimo aceptado de 0.70, lo que indica que los instrumentos presentaron una alta consistencia interna y, por tanto, fueron fiables para la recolección de datos en este estudio (Anexo 5).

3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Luego de recabar la información mediante los instrumentos designados, se emplearon los procedimientos subsiguientes para analizar los resultados de la investigación:

- Proceso descriptivo: Al representar tablas de frecuencias y porcentajes, se pudieron establecer las características únicas de cada variable analizada, lo que ayudó a alcanzar los objetivos del estudio.
- Proceso inferencial: Para examinar las hipótesis propuestas, la investigación utilizó un procedimiento de inferencia estadística. Para lograr el objetivo deseado, se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con el software estadístico SPSS Vs 25 para los participantes con una muestra de tamaño mayores a 50. Se llevó a cabo un análisis de la relación entre las variables, lo que permitió tratar los objetivos inferenciales.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Tabla 1

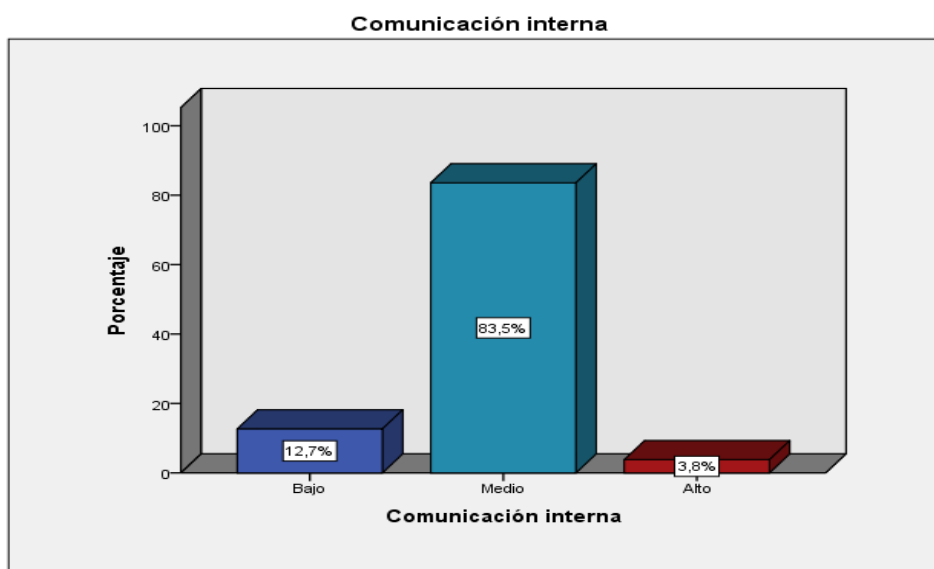
Nivel de comunicación interna en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	10	12,7	12,7
	Medio	66	83,5	96,2
	Alto	3	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 1

Nivel de comunicación interna en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 1, se demuestra que, en relación a la comunicación interna en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 83,5%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 12,7% y finalmente el 3,8% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que la comunicación entre los colaboradores de las diversas áreas es media, lo que señala que aún puede mejorar.

Tabla 2

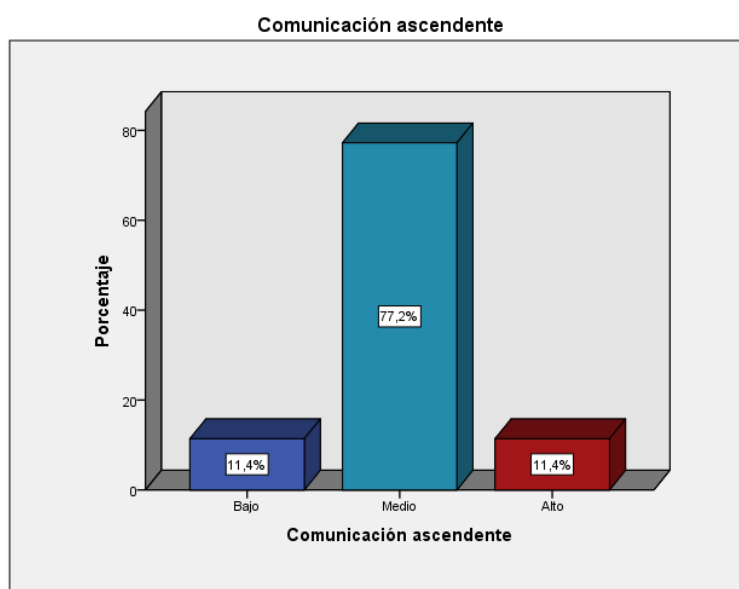
Nivel de comunicación ascendente en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	9	11,4	11,4
	Medio	61	77,2	88,6
	Alto	9	11,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 2

Nivel de comunicación ascendente en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 2, se demuestra que, en relación a la comunicación ascendente en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 77,2%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 11,4% y finalmente el 11,4% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que la comunicación entre los trabajadores hacia los directivos es promedio, lo que señala que la comunicación no es muy constante.

Tabla 3

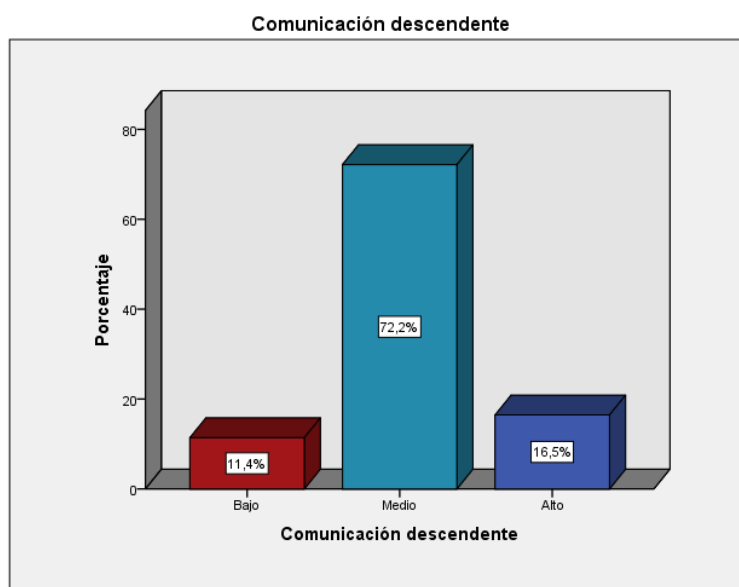
Nivel de comunicación descendente en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	9	11,4	11,4
	Medio	57	72,2	83,5
	Alto	13	16,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 3

Nivel de comunicación descendente en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 3, se demuestra que, en relación a la comunicación descendente en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 72,2%, mientras que en el nivel alto se encuentran el 16,5% y finalmente el 11,4% presentan un nivel bajo. Dichos hallazgos evidencian que la comunicación entre los directivos hacia los trabajadores de la organización es medio, lo que señala que la comunicación puede mejorar.

Tabla 4

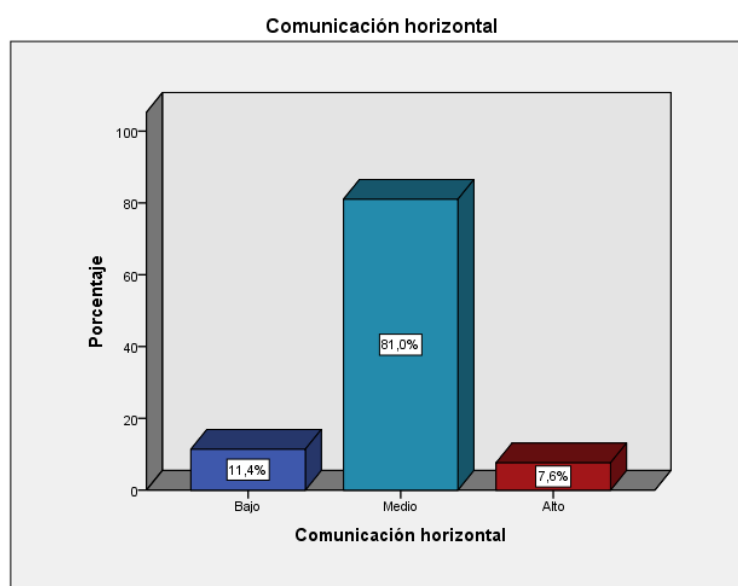
Nivel de comunicación horizontal en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	9	11,4	11,4
	Medio	64	81,0	92,4
	Alto	6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 4

Nivel de comunicación horizontal en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 4, se demuestra que, en relación a la comunicación horizontal en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 81,0%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 11,4% y finalmente el 7,6% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que la comunicación entre trabajadores es medio, lo que señala que la comunicación puede mejorar.

Tabla 5

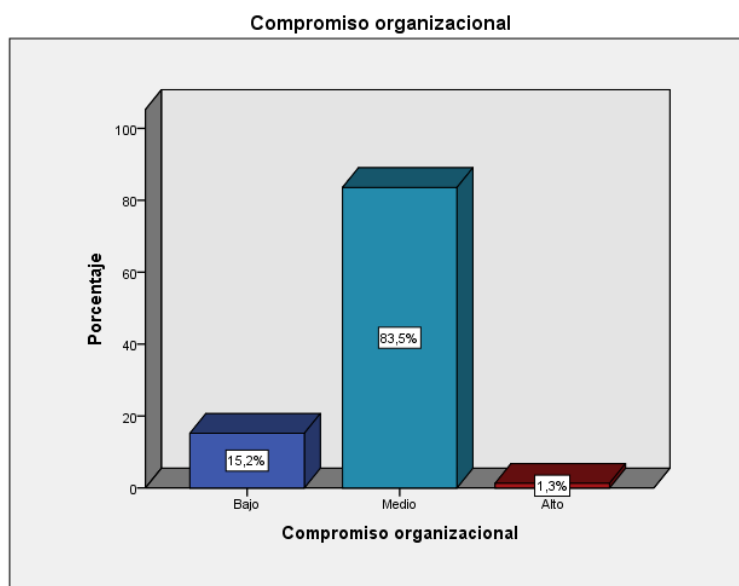
Nivel de compromiso organizacional en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	12	15,2	15,2
	Medio	66	83,5	98,7
	Alto	1	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 5

Nivel de compromiso organizacional en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025.



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 5, se demuestra que, en relación al compromiso organizacional en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 83,5%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 15,2% y finalmente el 1,3% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que el compromiso de los trabajadores hacia la organizacional es medio, lo que señala que aún no hay vínculo establecido entre trabajadores con la organización.

Tabla 6

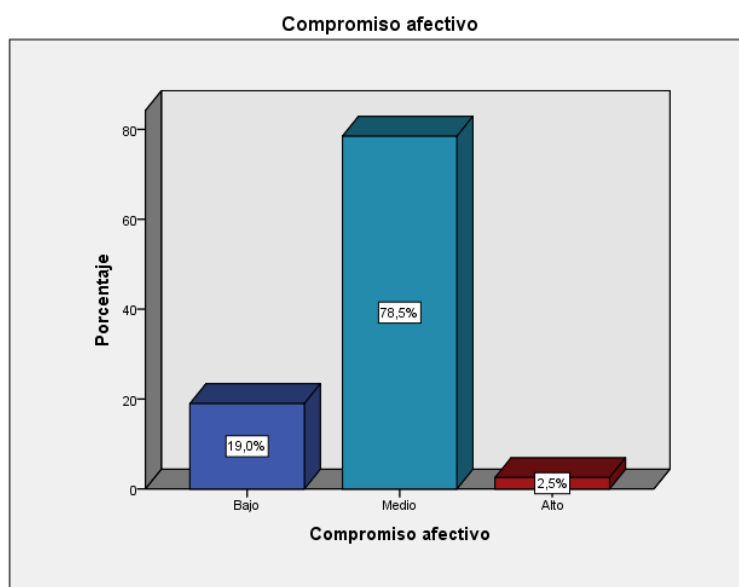
Nivel de compromiso afectivo en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	15	19,0	19,0
	Medio	62	78,5	97,5
	Alto	2	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 6

Nivel de compromiso afectivo en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 6, se demuestra que, en relación al compromiso afectivo en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 78,5%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 19,0% y finalmente el 2,5% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que el compromiso afectivo entre la organización y trabajadores es medio, lo que señala que el vínculo emocional aún puede mejorar.

Tabla 7

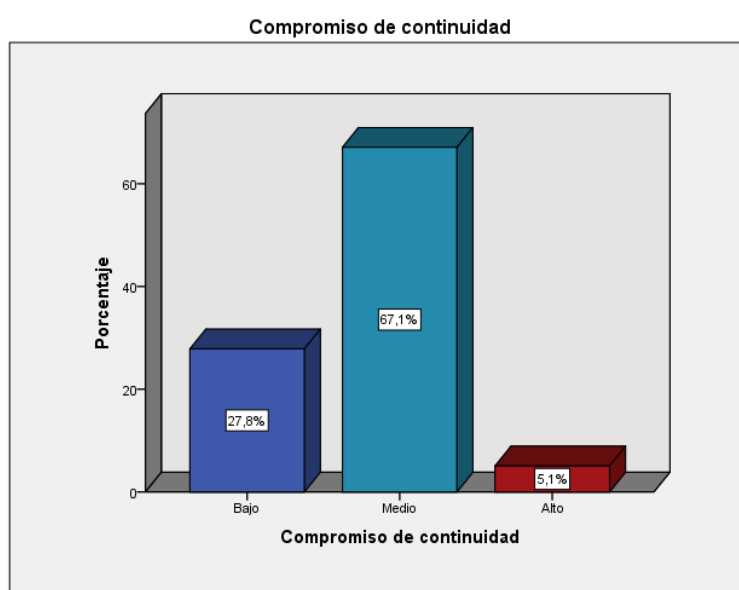
Nivel de compromiso de continuidad en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	22	27,8	27,8
	Medio	53	67,1	94,9
	Alto	4	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 7

Nivel de compromiso de continuidad en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 7, se demuestra que, en relación al compromiso de continuidad en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 67,1%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 27,8% y finalmente el 5,1% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que el compromiso de continuidad es medio, lo que señala que la mayoría de los trabajadores tienen un compromiso con la entidad porque dependen de ellos.

Tabla 8

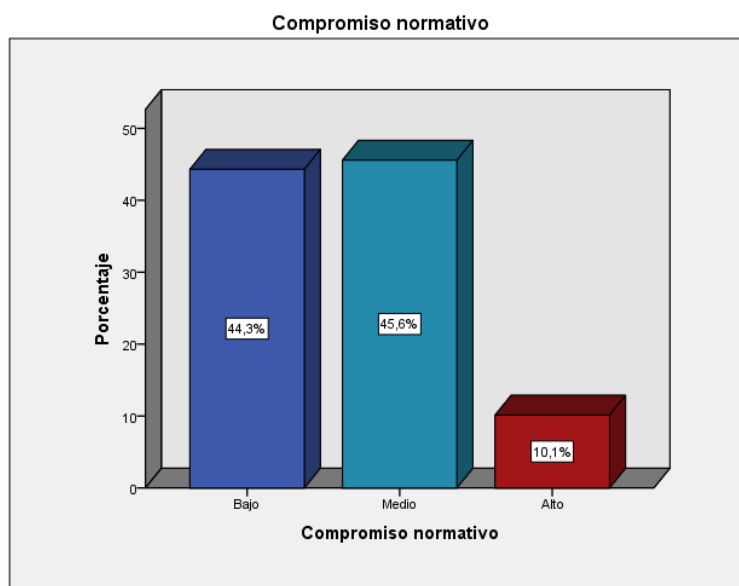
Nivel de compromiso normativo en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025

	F	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	35	44,3	44,3
	Medio	36	45,6	89,9
	Alto	8	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Figura 8

Nivel de compromiso normativo en trabajadores de la DRE, Huánuco 2025



Nota: Información adquirida mediante los instrumentos

Interpretación: En base a las cifras obtenidas en la tabla y figura 8, se demuestra que, en relación al compromiso normativo en los trabajadores de la DRE Huánuco, predomina el nivel medio correspondiente al 45,6%, mientras que en el nivel bajo se encuentran el 44,3% y finalmente el 10,1% presentan un nivel alto. Dichos hallazgos evidencian que el compromiso normativo es medio, lo que señala que los trabajadores tienen un compromiso moral con la entidad.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para un adecuado proceso estadístico inferencial, se procedió a desarrollar la prueba de normalidad, que, al tener una muestra investigativa de 79 individuos y ser superior a los 50, se procedió con la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 9

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	,084	79	,200*
Compromiso organizacional	,068	79	,200*

Nota: Información adquirida mediante el programa Spss versión 26

De acuerdo a las cifras evidenciadas en la tabla 9, se tomaron en cuenta los requerimientos de medidas paramétricas. Se determinó que las distribuciones de contraste arrojaron hallazgos con un nivel de sig mayor a 0,05, en tal sentido, se aprueba la hipótesis alterna, donde las variables siguen una distribución normal. Por consiguiente, se emplearon pruebas paramétricas, como es el caso del coeficiente de evaluación de Pearson.

4.2.1. Correlación de hipótesis general

Hg: La comunicación interna se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación interna no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Tabla 10

Correlación de Hg

		Comunicación interna	Compromiso organizacional
Comunicación interna	Correlación de Pearson	1	,987**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	79	79
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,987**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	79	79

Nota: Información adquirida mediante el programa Spss versión 26

Interpretación: Los hallazgos muestran un coeficiente de evaluación de Pearson (r) = 0.987, lo que señala una relación muy alta y positiva entre las variables y el valor de sig menor a 0.05, en tanto, se opone a la hipótesis nula y se aprueba la general. Lo que confirma que las variables se relacionan significativamente, en tal sentido a mayor nivel de comunicación interna, aumenta el compromiso organizacional.

4.2.2. Correlación de la hipótesis específica 1

HE₁: La comunicación ascendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Tabla 11

Correlación de He 1

		Comunicación ascendente	Compromiso organizacional
Comunicación ascendente	Correlación de Pearson	1	,959**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	79	79
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,959**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	79	79

Nota: Información adquirida mediante el programa Spss versión 26

Interpretación: Los hallazgos muestran un coeficiente de evaluación de Pearson (r) = 0.959, lo que señala una relación muy alta y positiva entre la dimensión y la variable y el valor de sig menor a 0.05, en tanto, se opone a la hipótesis nula y se aprueba la general. Lo que confirma que la dimensión y la variable se relacionan significativamente, en tal sentido a mayor nivel de comunicación ascendente, aumenta el compromiso organizacional.

4.2.3. Correlación de la hipótesis específica 2

HE₂: La comunicación descendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona de manera significativa con

el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Tabla 12

Correlación de He 2

		Comunicación descendente	Compromiso organizacional
Comunicación descendente	Correlación de Pearson	1	,990**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	79	79
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,990**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	79	79

Nota: Información adquirida mediante el programa Spss versión 26

Interpretación: Los hallazgos muestran un coeficiente de evaluación de Pearson ($r = 0.990$), lo que señala una relación muy alta y positiva entre la dimensión y la variable y el valor de sig menor a 0.05, en tanto, se opone a la hipótesis nula y se aprueba la general. Lo que confirma que la dimensión y la variable se relacionan significativamente, en tal sentido a mayor nivel de comunicación descendente, aumenta el compromiso organizacional.

4.2.4. Correlación de la hipótesis específica 3

HE₃: La comunicación horizontal se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Tabla 13

Correlación de He 3

		Comunicación horizontal	Compromiso organizacional
Comunicación horizontal	Correlación de Pearson	1	,985**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	79	79
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,985**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	79	79

Nota: Información adquirida mediante el programa Spss versión 26

Interpretación: Los hallazgos muestran un coeficiente de evaluación de Pearson ($r = 0.985$), lo que señala una relación positiva y muy alta entre la

dimensión y la variable y el valor de sig menor a 0.05, en tanto, se opone a la hipótesis nula y se aprueba la general. Lo que confirma que la dimensión y la variable se relacionan significativamente, en tal sentido a mayor nivel de comunicación horizontal, aumenta el compromiso organizacional.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la Hg, se logró demostrar que las variables se asocian significativamente en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025, cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,987 indicando una correlación muy alta y positiva y de nivel de sig inferior 0,05. Dichos hallazgos se refuerzan con las cifras expuestas en la tabla y figura 1 donde se expresa que la comunicación interna se presenta en el nivel medio con el 83,5%, asimismo en la tabla y figura 5 se evidencia que el compromiso organizacional presenta un nivel medio con el 83,5%. Los resultados son contrastados con las conclusiones de Huamán y Lara (2020) se ha observado un vínculo notable y significativo entre el compromiso organizacional y las variables de la comunicación interna. Además, se ha comprobado que la comunicación interna llega al 60%, mientras que el compromiso con la organización tiene un promedio del 100%.

En relación a la He 1, se logró demostrar que la variable y la dimensión se asocian significativamente en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025, cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,959 indicando una correlación positiva y muy alta, de nivel de sig inferior a 0,05. Dichos hallazgos se refuerzan con las cifras expuestas en la tabla y figura 2 donde se expresa que la comunicación ascendente se presenta en el nivel medio con el 77,2%. Los resultados son contrastados con las conclusiones de Saldaña et al. (2022) quienes sostienen que se halló un p -valor de 0.000, lo que indica una correlación significativa entre el compromiso organizacional y la comunicación interna; y un Rho Spearman de 0.586, lo que sugiere que existe una relación positiva en gran medida entre las variables estudiadas. Por lo tanto, si se esfuerzan por mejorar la comunicación interna, esta acción tendrá un efecto proporcional en el compromiso de los trabajadores con la organización.

En relación a la He 2, se logró demostrar que la variable y la dimensión se asocian significativamente en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025, cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,990 indicando una correlación muy alta y positiva, de nivel de sig menor a 0,05. Dichos hallazgos

se refuerzan con las cifras expuestas en la tabla y figura 3 donde se expresa que la comunicación descendente se presenta en el nivel medio con el 72,2%. Los resultados son discutidos con las conclusiones de Góngora (2020) que afirma que la comunicación interna tiene una relación significativa ($p=0.000$) y moderada ($Rho=0.576$) con el compromiso organizacional de los maestros del C.E.B.A República de Bolivia, situado en Villa El Salvador, a lo largo del año 2019.

En relación a la He 3, se logró evidenciar que la variable y la dimensión se asocian significativamente en los trabajadores de la DRE, Huánuco 2025, cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,985 indicando una correlación muy alta y positiva, de nivel de sig menor a 0,05. Dichos hallazgos se refuerzan con las cifras expuestas en la tabla y figura 4 donde se expresa que la comunicación horizontal se presenta en el nivel medio con el 81,0%. Los resultados son contrastados con las conclusiones de Esteban (2024) quien expone que las variables se asocian significativa y directamente en Automotores Mopal - Huánuco en el año 2023. Esta afirmación se fundamenta en el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es 0.773. Esta correlación se respalda con los datos presentados en las tablas 1 y 24. En este contexto, se observa que el 65.38% de los encuestados considera que la empresa promueve el diálogo como política para abordar problemas, lo que facilita la búsqueda de soluciones oportunas. Además, el 59.62% de los participantes opina que el intercambio de ideas y la coordinación entre los equipos son adecuados para el desarrollo de un clima organizacional favorable.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que las variables se relacionan significativamente en los trabajadores; cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,987 y un nivel de sig inferior a 0,05; lo cual evidencia una correlación positiva y muy alta. Este resultado indica que una adecuada gestión de la comunicación interna no solo mejora el flujo de información en la entidad, sino que también fortalece el sentido de motivación y pertenencia del personal. En ese sentido, se pone en evidencia que cuando los trabajadores se sienten informados, comprendidos y escuchados desarrollan una mayor identificación con la organización, lo cual es un paso clave para promover un clima laboral sostenible en el tiempo.
2. Se determinó que la dimensión y la variable se relacionan significativamente en los trabajadores; cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,959 y un nivel de sig inferior a 0,05; lo cual evidencia una correlación positiva y muy alta. Este hallazgo indica que cuando los trabajadores poseen canales efectivos para poder expresar sus opiniones, sugerencias y necesidades hacia los niveles jerárquicos superiores, se sienten involucrados en la toma de decisiones, lo que incrementa su disposición y compromiso para contribuir con los objetivos institucionales.
3. Se determinó que la dimensión y la variable se relacionan significativamente en los trabajadores; cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,990 y un nivel de sig inferior a 0,05; lo cual evidencia una correlación positiva y muy alta. Este hallazgo indica que cuando los directivos y líderes transmiten de forma transparente, oportuna y clara las metas y políticas institucionales, se genera confianza, alineamiento organizacional y mayor sentido de propósito en los colaboradores.
4. Se determinó que la dimensión y la variable se relacionan significativamente en los trabajadores; cuyo coeficiente de evaluación de Pearson (r) fue de 0,985 y un nivel de sig inferior a 0,05; lo cual evidencia una correlación positiva y muy alta. Este hallazgo indica que el trabajo colaborativo entre pares, el cual se basa en el respeto mutuo y la fluidez comunicativa, es un factor clave para poder fortalecer lazos laborales que fomenten un entorno organizacional más eficiente y cohesionado.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda efectuar un plan estratégico de comunicación interna en la Dirección Regional de Educación, que incluya la emisión mensual de boletines digitales con información institucional relevante, la creación de un canal oficial en plataformas como WhatsApp o correo institucional para la difusión de comunicados, y reuniones mensuales por áreas para alinear objetivos y avances. Estas acciones permitirán mantener informados a los trabajadores, fortalecer su sentido de pertenencia y aumentar su compromiso organizacional.
2. Se sugiere establecer mecanismos eficaces de comunicación ascendente, como encuestas de clima laboral trimestrales, un buzón digital de sugerencias y reuniones bimestrales entre representantes de los trabajadores y la dirección, con el fin de recoger inquietudes, propuestas y percepciones. Esto facilitará que los colaboradores se sientan valorados y escuchados, lo cual fortalecerá su compromiso con la entidad.
3. Se recomienda capacitar a los directivos y jefes de área en técnicas de comunicación descendente clara y efectiva, mediante talleres enfocados en brindar retroalimentación adecuada, comunicar instrucciones precisas y mantener un tono empático. Asimismo, se debe establecer un formato institucional para comunicados escritos, con el objetivo de garantizar coherencia y comprensión en la transmisión de directivas, lo cual impactará positivamente en el compromiso del personal.
4. Se propone fomentar la comunicación horizontal a través de reuniones periódicas de coordinación entre áreas, la ejecución de proyectos y actividades de integración como capacitaciones conjuntas. Estas iniciativas promoverán la colaboración, el respeto mutuo y la confianza entre los trabajadores, fortaleciendo así su compromiso organizacional con la Dirección Regional de Educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D. (2016). *Diferencia entre encuesta, entrevista y cuestionario. Consideraciones.*
https://prezi.com/lia3wvrtv0_r/diferenciaentreencuesta-entrevista-y-cuestionario/
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Alles, M. (2014). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. 5ta Edición. Editorial Ediciones Granica.
<https://www.bivica.org/file/view/id/2631>
- Amorós, E. (2017). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas*. Editorial EUMED. Obtenido de <https://www.eumed.net/librosgratis/2007a/231/index.htm>
- Arizcuren, A; Cabezas, E; Cañequé, N; Casado, M; Fernández, P; Lacasta, J; Martín, T; Menchaca, M; Núñez, F; Sánchez, M; Soria, L & Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. España: FEAPS. <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Arocas, M., Miquel, S., & Aced, C. (2021). *Manual de Comunicación interna*. Dircom.
https://www.dircom.org/wpcontent/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Ávila, S. y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista De Estudios Empresariales*. Segunda Época, 1, 201-226.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/5014>
- Böhrt, R. y Larrea, P. (2018). Relación entre compromiso normativo y apoyo organizacional percibido en empleados de oficina. *Ajayu*, 16, 220–251.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v16n2/v16n2_a01.pdf

- Cadena, C (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5a6baf56-3141-48fe-bf7a-dca41e836a2c/content>
- Cayco, N. y Palpan, D. (2021). *La comunicación interna como medio de integración corporativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]. <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/df480e8b-3a4d-445e-ba83-8ceb4c724956>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McgrawHill/Interamericana. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2014). *Administración: teoría, proceso y práctica*. 5ta Edición Barueri, SP. <https://books.institutoiProceso%20administrativo%20%20Idalberto%20Chiavenato%20%203ed.pdf>
- Coll, F. y Ludeña J. (2021). *Interés Propio*. Economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/interespropio.html#google_vignette
- Coral, A. (2021). *La pérdida de sentido en el trabajo: 4 formas de remediarlo*. Blog United-heroes. <https://www.united-heroes.com/es/blog/perdida-sentidotrabajo#:~:text=Significado%20en%20el%20trabajo:%20definici%C3%B3n,y/o%20excesivas%20tareas%20administrativas.>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2005). *Introducción a la administración* (6.ª ed.). Aprendizaje Cengage. <https://booksreadify.com/download/introduccion-a-la-administracion-daft-richard-4942842>
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso

organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2), 272-302. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_abstract

Dolphin, R. (2005). Comunicaciones internas: el imperativo estratégico actual. *Revista de Comunicaciones de Marketing*, 11 (3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>

Dunlop, P. (2022). *La claridad es clave para la ejecución de la estrategia*. TeamAssurance.com. <https://teamassurance.com/es/blog/strategy-execution-and-clarity/>

Esteban, M. (2024). *Comunicación interna y clima organizacional en Automotores Mopal – sede Huánuco 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/5015>

FitzPatrick, L. y Valskov, K. (2014). *Comunicación interna: Manual para profesionales*. Londres: Kogan Page. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2775463>

Frank, A. y Brownell, J. (2016). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444639>

García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*. García, E. (2016). <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>

Gestiopolis Aportes. (2009). *Participación de los empleados en la toma de decisiones*. <https://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones/>

Gómez, B y Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y palabra*. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>

Góngora, N. (2020). *Comunicación interna y compromiso organizacional de*

- los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43436>
- Harris, T. y Nelson, M. (2018). *Applied Organizational Communication*. En *Routledge* eBook <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351019583/applied-organizational-communication-thomas-harris-mark-nelson>
- Henao, K. y Rivera, L. (2022). *Beneficios laborales y su relación con las necesidades e intereses de las personas en cuatro organizaciones manufactureras de Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT, Colombia]. Repositorio institucional: <http://hdl.handle.net/10784/31847>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820 - 846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: *Mc Graw Hill Ediciones*. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, H. (2020). *Valores y Compromiso Organizacional de Personal Empleado en la Ciudad de Durango*. <https://www.redalyc.org/journal/6679/667971054002/html/>
- Huamán, M. y Lara, A. (2022). *Comunicación interna y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa de producción de Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43436>
- Hurtado, M. (2023). *Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, Huánuco –2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4346>

- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y administración*, 61 (4), 666-681. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Moreira, N. (2021). *La gestión del marketing Interno y el compromiso organizacional en el Cooperativismo de Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/22706/2022000002410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moroder, G. (2020). *Evolución de la comunicación interna en Perú*. BW Pulso CI. <https://pulso-ci.bwcomunicacion.com/evolucion-de-la-comunicacioninterna-en-peru/>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. <https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/m.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). Pearson. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robles, V. y Caballero, A. (2019). El orgullo como predictor del compromiso organizacional. *Revista Inclusiones*, 13-28. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1860>
- Saccaco, D. (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://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5952>
- Salas, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9513565.pdf>
- Saldaña, E., Horna, R. y Troya, D. (2022). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo

- en el nororiente peruano. *Economía y Negocios*, 226-238.
<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1542/1894>
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal Of High Andean Research*, 20(1), 115-124.
<https://doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sánchez, A. (2020). El método de encuesta. *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/9509133a-a5d1-4594-baf4-c61775ea4b19>
- Sánchez, V. y Franco, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de Servidores Públicos en México. *Revista arbitrada interdisciplinaria koinonia*, 4(8), 166-189.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576861156008/576861156008.pdf>
- Santibáñez, J. (2015). *Fundamentos de Economía*. Editorial San Marcos.
<https://www.librosperuanos.com/libros/detalle/13429/fundamentos-de-economia>
- Santos, A., Ruizalba, J. & Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. *Universitas Psychologica*, 15 (2) [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura].
<https://pirhua.udep.edu.pe/item/ea72a7fa-4224-4d9f-a47f-b419764ba42d>
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4R edición. México: Editorial Limusa.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf
- Theaker, A. (2022). El manual de comunicación y relaciones públicas. *Profit Editorial*.
<https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/160817/fm05>
- Verazzi, L., Padrós, L., y Vallmajó, C. (2021). Comunicación interna de

pandemia: casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes. *Editorial UOC*. <https://www.editorialuoc.com/comunicacion-interna-de-pandemia>

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION

Bardales Isidro, H. (2026). *Comunicación interna y compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huánuco, 2025*. [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional UDH. url: <http://...>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General y Específicos	Objetivo General y Específicos	Hipótesis General y Específicos	Variables y dimensiones	Tipo de Investigación
<p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación ascendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación descendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal con el</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Objetivo específico Determinar la relación entre la comunicación ascendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación descendente con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación horizontal con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p>	<p>Hipótesis general HG: La comunicación interna se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Ho: La comunicación interna no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Hipótesis específicas HE1: La comunicación ascendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p> <p>Ho: La comunicación ascendente no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.</p>	<p>VARIABLE 1 Comunicación interna</p> <p>Dimensiones Comunicación ascendente Comunicación descendente Comunicación horizontal</p> <p>VARIABLE 2 Compromiso organizacional</p> <p>Dimensiones Compromiso afectivo de Compromiso de continuidad Compromiso normativo</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Alcance o nivel Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño Diseño no experimental transversal</p> <p>Población 98 trabajadores de la DRE Huánuco</p> <p>Muestra 79 trabajadores seleccionados a través de muestreo probabilístico aleatorio</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento de investigación: Cuestionario</p>

**compromiso organizacional
en los trabajadores de la
Dirección Regional de
Educación, Huánuco 2025?**

HE2: La comunicación descendente se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

HE3: La comunicación horizontal se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2025.

ANEXO 2
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

El presente instrumento forma parte de una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2024.

Instrucciones: En el presente cuestionario se pide que responda en forma objetiva y veraz a los ítems que se detalla a continuación marcando con un (X)

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN INTERNA						
N°	ITEMS	VALORES				
Comunicación ascendente		1	2	3	4	5
1	Los superiores brindan atención cuando se les informa sobre dificultades o necesidades en el desarrollo de sus funciones					
2	Los superiores le ofrecen confianza para hablar sobre problemas personales que puedan afectar su desempeño laboral.					
3	Las superiores de la Dirección Regional de Educación toman en cuenta los comentarios o sugerencias que usted realiza para mejorar la gestión institucional.					
4	Comunica a los superiores sobre la falta de coordinación en la institución que dificultan su trabajo.					
5	Comunica a sus superiores los resultados positivos y las metas alcanzadas en el desarrollo de sus labores.					
6	Comunica a los superiores sobre las malas prácticas administrativas que dificultan y limitan su labor.					
Comunicación descendente		1	2	3	4	5
7	La información que recibe de sus superiores es relevante y contribuye al desarrollo eficiente de las actividades programadas en la Dirección Regional de Educación, como capacitaciones, reuniones de planificación o ejecución de proyectos educativos.					
8	Sus superiores utilizan un lenguaje claro y adecuado que le permite comprender con precisión sus solicitudes y directrices, por ejemplo, al asignarle tareas administrativas, coordinar eventos o dar instrucciones sobre procedimientos internos.					
9	Sus superiores le proporcionan toda la información necesaria para desempeñar su trabajo de manera eficiente, como normativas actualizadas, cronogramas de actividades, directrices institucionales o recursos disponibles.					
10	Sus superiores le brindan la confianza y libertad					

	necesarias para discutir asuntos institucionales, como mejoras en la gestión educativa, necesidades del personal o dificultades en la implementación de programas.					
11	La información que recibe de sus superiores sobre las actividades a realizar, como entrega de informes, supervisión de docentes o coordinación de eventos, es clara y suficiente para su ejecución efectiva.					
12	Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que le hacen sus superiores respecto a su desempeño laboral, por ejemplo, en la mejora de la comunicación con el equipo, el cumplimiento de plazos o la optimización de procesos administrativos					
Comunicación horizontal		1	2	3	4	5
13	La comunicación asertiva entre colaboradores permite mantener buenas relaciones interpersonales en la Dirección Regional de Educación, por ejemplo, al coordinar actividades, resolver conflictos o trabajar en equipo.					
14	Los colaboradores mantienen un trato cortés de manera constante entre ellos, incluso en situaciones de presión, reuniones de trabajo o al interactuar con diferentes áreas de la institución					
15	La comunicación entre colaboradores facilita el intercambio de prácticas profesionales exitosas, como metodologías de enseñanza, estrategias de gestión educativa o mejoras en procesos administrativos.					
16	Mantiene una comunicación clara y transparente con sus compañeros de trabajo, por ejemplo, al coordinar tareas, compartir información relevante o resolver dudas dentro de la institución.					
17	En la institución se respeta y se toma en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los colaboradores en temas como mejoras organizacionales, planificación de actividades o toma de decisiones.					
18	La comunicación entre los trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, favoreciendo el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y un ambiente laboral armonios					

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente instrumento forma parte de una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2024.

Instrucciones: En el presente cuestionario se pide que responda en forma objetiva y veraz a los ítems que se detalla a continuación marcando con un (X)

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
N°	ITEMS	VALORES				
Compromiso afectivo		1	2	3	4	5
1	Lograr laborar en esta institución le ha valido esfuerzo y tiempo invertido.					
2	La institución me brinda todo lo que necesito en cuanto a la seguridad y bienestar.					
3	Se siente emocionalmente unido a esta institución.					
4	Se siente orgulloso de pertenecer al cuerpo laboral de esta institución					
Compromiso de continuidad		1	2	3	4	5
5	Su continuidad en la institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas laborales y beneficios					
6	Si dejara de laborar en esta institución varias cosas de su vida personal se verían interrumpidas					
7	Laborar en esta institución tiene un gran significado para usted.					
8	Aunque quisiera, sería muy difícil para usted dejar este trabajo ahora mismo.					
Compromiso normativo		1	2	3	4	5
9	Respeto las normas de la institución porque las considera adecuadas.					
10	Se siente en la obligación de seguir trabajando en esta institución.					
11	Considera que no estaría bien dejar esta institución porque le ha dado mucho en lo profesional y personal.					
12	Siente que no podría dejar la institución porque siento que tiene una obligación con la gente que la conforma.					

ANEXO 3

AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



CARTA N° 016 -2025-GR-HCO-DRE/D-WEIV

Asunto : Carta de aceptación para la aplicación de instrumentos de tesis
Destinatario : HAMILTON AUGUSTO BARDALES ISIDRO
De : Mg. WILLAM ELEAZAR INGA VILLAVICENCIO
DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO
Fecha : 01 de abril del 2025

Estimado Augusto Bardales Isidro,

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted para confirmar la aceptación de su solicitud para aplicar los instrumentos de su tesis titulada "comunicación interna y compromiso organizacional en los trabajadores de la DRE Hco 2025".

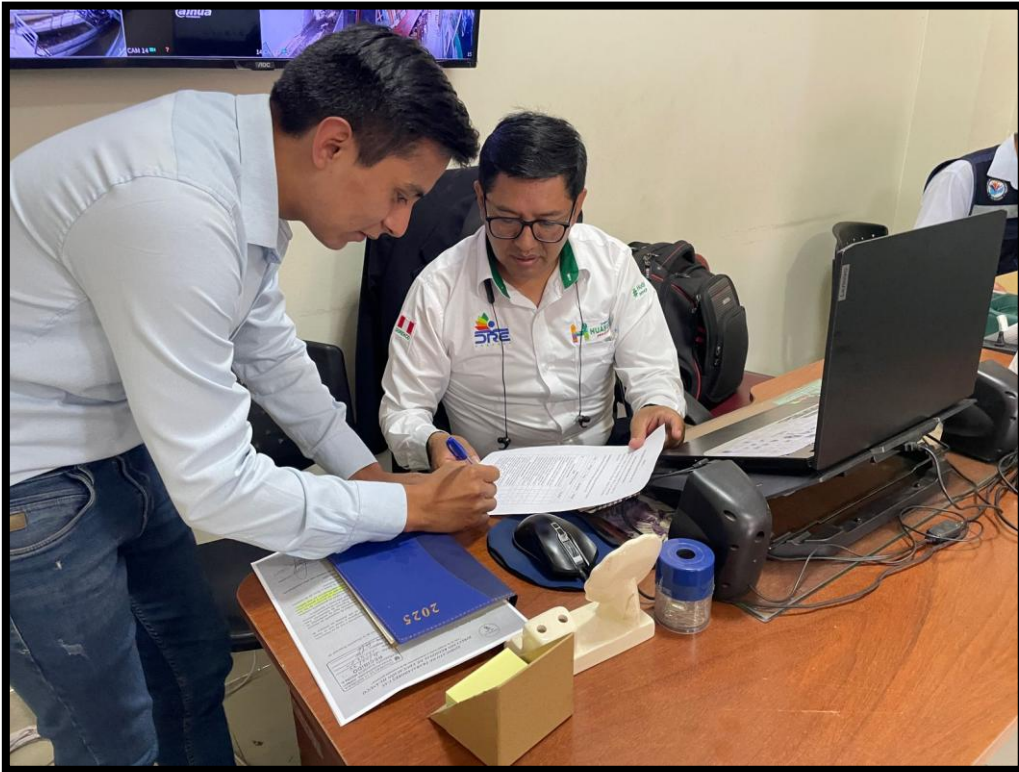
Comprendemos la importancia de su investigación y estamos dispuestos a colaborar con usted en la medida de lo posible. Consideramos que su estudio puede aportar información valiosa para nuestra institución y estamos interesados en conocer los resultados de su investigación.

Agradecemos su interés en nuestra institución/empresa y le deseamos mucho éxito en su investigación.

Atentamente,

WEI/DRE/HCO
C.C.ARCHIVO

ANEXO 4 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS







ANEXO 5 OTROS

FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

PRUEBA PILOTO																			
OBJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	80
2	3	5	2	5	4	5	1	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	69
3	5	4	3	5	4	5	3	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	76
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	72
5	2	3	3	2	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	5	3	3	4	54
6	3	2	1	2	4	3	2	5	5	5	3	3	4	3	5	4	2	2	58
7	3	4	3	2	2	2	5	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	58
8	2	5	4	4	5	3	3	2	5	5	2	2	2	4	4	2	4	2	60
9	4	4	2	4	5	2	2	2	2	5	2	4	4	3	4	2	5	2	58
10	2	5	3	5	3	3	2	3	5	3	2	2	2	4	1	4	1	4	54
11	3	2	1	5	1	1	1	3	5	5	4	1	5	4	2	2	5	3	53
12	2	1	2	3	1	2	4	1	2	4	5	3	2	3	3	3	3	1	45
13	1	2	1	4	1	1	2	2	3	4	1	5	5	1	3	1	2	2	41
14	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	32
15	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	1	3	1	1	37
	1.3	1.9	0.9	1.4	2	1.9	1.8	1	1.3	1.2	1.7	1.4	1.7	1.3	2	1.5	2.2	2.1	

El *alfa de Cronbach* permite cuantificar el nivel de fiabilidad, para el instrumento comunicacion interna, se evidencia un α : 0.892 por lo cual el cuestionario es altamente confiable

α (ALFA) =	0.892
K (NUMERO DE ITEMS) =	18
$\sum Vi$ (VARIANZA DE CADA ITEM)=	28.65
Vt (VARIANZA TOTAL) =	181.7

PRUEBA PILOTO													
OBJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	55
2	3	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	52
3	5	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	51
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48
5	2	5	5	2	3	2	4	2	4	4	2	4	39
6	3	2	4	2	4	3	2	5	5	5	3	3	41
7	3	4	3	2	2	2	5	2	3	4	4	4	38
8	2	5	4	4	5	3	3	2	5	5	2	2	42
9	4	4	2	4	5	2	2	2	2	5	2	4	38
10	2	5	3	5	3	3	2	3	5	3	2	2	38
11	3	2	1	5	1	1	1	3	5	5	4	1	32
12	2	1	2	3	1	2	4	1	2	4	5	3	30
13	1	2	1	4	1	1	2	2	3	4	1	5	27
14	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	23
15	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	28
	1.3	2.2	1.3	1.4	2	1.9	1.8	1.4	1.1	1.2	1.7	1.4	

El *alfa de Cronbach* permite cuantificar el nivel de fiabilidad, para el instrumento compromiso organizacional, se evidencia un α : 0.857 por lo cual el cuestionario es altamente confiable

α (ALFA) =	0.857
K (NUMERO DE ITEMS) =	12
$\sum Vi$ (VARIANZA DE CADA ITEM)=	18.84
Vt (VARIANZA TOTAL) =	87.76