

## LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

### INTERNAL COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON JOB SATISFACTION AMONG ADMINISTRATIVE PERSONNEL IN ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Jesús Rafael Aray Fuentes<sup>1</sup>

#### Resumen

El presente artículo aborda el proceso de revisión documental realizado en la búsqueda de información sobre los efectos de la gestión del sistema de comunicación interna a nivel de la satisfacción laboral del personal administrativo en instituciones de educación superior. El propósito es proporcionar una visión integral de cómo la comunicación interna influye en el bienestar y la motivación de los empleados, destacando tanto los desafíos como las mejores prácticas identificadas en la literatura. El estado del arte que aquí se presenta recoge lo que se ha investigado sobre este tema con énfasis en instituciones educativas. La metodología de recolección de información implica un exhaustivo análisis de la literatura académica y profesional acreditada que se relaciona con la gestión de la comunicación interna y la satisfacción laboral en diversas organizaciones. Utilizando una matriz de análisis documental, se recopiló y analizaron diversas fuentes académicas y profesionales para evaluar los enfoques, argumentos y resultados relevantes en este campo. Al finalizar el proceso se llegó a la conclusión de que las instituciones de educación superior deben enfocarse en mejorar la gestión de su sistema de comunicación interna para crear un clima organizacional más positivo para sus empleados administrativos incluyendo a los docentes, ya que constituye una herramienta estratégica que, al ser respaldada por un liderazgo efectivo, mejora la satisfacción laboral y la adaptabilidad en un entorno desafiante que requiere productividad y competitividad.

**Palabras clave:** clima organizacional, comunicación interna, educación superior, gestión de la comunicación, satisfacción laboral.

#### Abstract

This paper addresses the documentary review process conducted in the search for information on the effects of communication system management at the level of job satisfaction of administrative staff in higher education institutions. The purpose is to provide a comprehensive view of how internal communication influences employee well-being and motivation, highlighting both challenges and best practices identified in the literature. The state of the art presented here gathers what has been researched on this topic with an emphasis on educational institutions. The data collection methodology involves an exhaustive analysis of the authoritative academic and professional literature that relates to internal communication management and job satisfaction in various organizations. Using a documentary analysis matrix, various academic and professional sources were collected and analyzed to evaluate relevant approaches, arguments and results in this

Recibido: 12 de marzo de 2025 / Evaluación: 18 de abril de 2025 / Aprobado: 15 de mayo de 2025

<sup>1</sup> Ingeniero Geofísico – Magister en Geociencias, Profesor Investigador del Programa de Lenguas Modernas de la Universidad ECCI. Email: jarayf@eccci.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0581-8613>

ENFOQUE DISCIPLINARIO

2025; 10 (1): 16-37

field. At the end of the process, it was concluded that higher education institutions should focus on improving the management of their internal communication system to create a more positive organizational climate for their administrative employees, including faculty, since it constitutes a strategic tool that, when supported by effective leadership, improves job satisfaction and adaptability in a challenging environment that requires productivity and competitiveness.

**Keywords:** communication management, higher education, internal communication, job satisfaction, organizational climate.

### Introducción

El presente trabajo es parte de un proyecto de investigación que tiene como propósito el examinar la comunicación interna como un componente esencial en la gestión organizacional, que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de instituciones de educación superior. Tanto la comunicación interna como el clima organizacional son elementos que se pueden considerar cruciales para el éxito y la eficiencia de las organizaciones, empresariales o del ámbito educativo universitario, ya que se asumen como pilares fundamentales en el funcionamiento eficaz y en la mejora de las relaciones humanas, que fomentan la conexión entre el trabajo individual y la organización, y que pueden resultar en una mayor satisfacción laboral. A su vez, llevando a cabo estrategias de acción que incluyan implementación de un modelo de felicidad (Ibañez, García y Bolívar, 2021).

Diversos estudios, como los de Huarache y Ñahuero (2023) y Sánchez (2021), hacen referencia a la relación positiva entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Esta relación también se observa en investigaciones en distintos contextos, como en el sector educativo (Vanegas, 2023) y en los sectores empresarial privado y público (Vargas, 2022; Vidarte, 2019). En el ámbito educativo, la evolución del concepto de liderazgo, según Pareja-Fernández de la Reguera (2009), y la importancia de la comunicación interna en la gestión universitaria, según Herranz de la Casa et al. (2005), destacan la necesidad de una comunicación efectiva para lograr un ambiente laboral productivo y satisfactorio. La investigación de Ramos (2018, citado por Duque-Rengel et al., 2022) entre otras reflexiones subrayan que la comunicación interna debe ser bidireccional para fomentar la identidad corporativa y la motivación de los empleados. En la era digital, las redes sociales han transformado la comunicación interna, facilitando la interacción y la participación democrática. Estudios recientes, como el de Ingelmo (2016), resaltan la importancia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna para alinear los objetivos individuales con los organizacionales.

Tomando en cuenta el marco anterior se puede plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta la gestión del sistema de comunicación interna en la satisfacción laboral del personal administrativo en organizaciones e instituciones de educación superior?, asumiendo que una comunicación clara, transparente y eficiente no solo pudiese mejorar el clima organizacional, sino que también fomentar la identificación y el compromiso de los empleados con los valores institucionales. Con el fin de establecer un estado del arte que permita responder la pregunta de investigación al reflexionar sobre propuestas como las anteriores, se revisan los principales estudios y teorías relacionadas con la comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral<sup>2</sup>. Se reseñan investigaciones sobre diversos temas: 13 de comunicación interna y clima

---

<sup>2</sup> Este artículo ha beneficiado de la valiosa colaboración del Dr. José Roberto Ochoa Gómez en la búsqueda y compilación de las fuentes bibliográficas

organizacional o laboral, 1 sobre uso de las redes sociales para la comunicación interna, 2 de promoción de la cultura y el compromiso organizacional, 1 sobre comunicación interpersonal en las organizaciones, 20 de comunicación interna y el clima organizacional en instituciones educativas, 11 sobre gestión de la comunicación interna en instituciones de educación superior, y 2 de comunicación del liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas.

### **Metodología**

Los criterios de búsqueda y selección se definieron meticulosamente para asegurar la calidad y pertinencia de las fuentes consultadas. Para esta revisión, se empleó una matriz de análisis documental que incluye diversas fuentes categorizadas según sus características, análisis semántico y constructos relevantes. Se consideraron artículos de revistas especializadas e indexadas, así como investigaciones realizadas contenidas en trabajos de grado entre otras fuentes, proporcionando contenidos y datos altamente confiables; las fuentes abarcan trabajos que examinan la comunicación interna desde múltiples enfoques. Se utilizaron palabras clave relevantes y combinaciones de términos relacionados con el tema de investigación. Se llevó a cabo una estrategia de búsqueda en bases de datos y bibliotecas virtuales, tales como EBSCO – Academic Search Complete, ScienceDirect, Virtual Pro, entre otras.

Otros criterios de selección de fuentes y búsqueda bibliográfica incluyeron la relevancia temática, asegurando que las fuentes estuvieran directamente relacionadas con el tema del artículo de revisión. Se consideró relevante seleccionar fuentes publicadas en los últimos diez años. Sin embargo, debido a la dificultad de encontrar fuentes que ayudaran a dilucidar el impacto de la gestión del sistema de comunicación interna en la satisfacción laboral del personal administrativo de instituciones de Educación Superior, se amplió el rango temporal de la muestra hasta el año 2005 para obtener un mayor volumen de información y datos. Los estudios seleccionados debían ser pertinentes para la pregunta de investigación y los objetivos planteados. También se evaluó la credibilidad de la fuente, considerando la reputación tanto de la fuente como del autor. Además, se tuvo en cuenta el método de investigación, la metodología utilizada en los estudios seleccionados y la claridad de las conclusiones, asegurando que los resultados fueran aplicables.

### **Desarrollo**

#### **La comunicación interna y el clima organizacional**

Este artículo de revisión aborda inicialmente la gestión de la comunicación interna y su influencia en el clima organizacional, destacando su importancia para satisfacer las necesidades de los trabajadores, la organización y mantener un ambiente de trabajo óptimo. Huarache y Ñahuero (2023) examinan cómo las estrategias de comunicación interna se correlacionan con la satisfacción laboral en la empresa FirstFlag E.I.R.L. en Lima, Perú, hallando una relación positiva y significativa, lo que sugiere que estrategias de comunicación interna efectivas son cruciales para mejorar la satisfacción laboral, la productividad y reducir la rotación de personal, apoyado por Hospinal (2016). En contraste, el estudio de Toribio (2023) en la Municipalidad Provincial de Oyón revela deficiencias en la comunicación interna, representado con un 45% de empleados que casi nunca informa a sus superiores sobre problemas pendientes y un 45.7% que señala que casi nunca se fomenta la afinidad entre niveles jerárquicos. Además, el 49.3% reporta escasas oportunidades de ascenso y, con relación a las evaluaciones y orientaciones por parte de sus jefes, un 52.1% y 49.3% de los empleados mostraron una alta insatisfacción respectivamente; sugiriendo un ambiente laboral desmotivador y desconectado, planteando así preocupaciones sobre la calidad del liderazgo y la capacidad de la organización para apoyar el crecimiento y bienestar del personal.

En el artículo "La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional", Alvarado et al. (2022) destacan que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave para mejorar el clima organizacional y la satisfacción del personal, subrayando su importancia durante las crisis corporativas para mitigar efectos negativos y fortalecer la reputación de la organización, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. Esta transición ha transformado la comunicación de masas a una más conversacional, esencial para la gestión emocional y la cohesión organizacional en escenarios de teletrabajo y aislamiento. Los autores enfatizan la relación inseparable entre comunicación interna y cultura organizacional, destacando su importancia conjunta para el éxito y cohesión de la organización. En paralelo, Vargas (2022), en su estudio sobre la comunicación interna en Starbucks San Isidro, Lima - Perú, examina cómo la comunicación interna influye en el ambiente laboral, encontrando que una comunicación efectiva mejora significativamente el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Los hallazgos revelan un impacto positivo notable, con un 68.5% de respuestas afirmativas de los colaboradores y un 86.8% de los supervisores, demostrando que la comunicación interna influye en el clima organizacional y que problemas persistentes en este ámbito afectan negativamente la productividad.

Sánchez (2021), en su tesis "Impacto de las Estrategias de Comunicación Interna en el Clima Laboral de los Trabajadores de una Pyme del Sector Industrial del Rubro Manufactura", evalúa cómo las estrategias de comunicación interna influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Destaca que una comunicación interna efectiva es crucial para un ambiente laboral positivo, impactando significativamente en la satisfacción y rendimiento de los empleados. Subraya la necesidad de gestionar eficazmente la comunicación a través de flujos y redes formales e informales para evitar alta rotación laboral y mantener una ventaja competitiva. En consonancia, Tamayo (2020) en "Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria" resalta la importancia de la comunicación interna en la configuración del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. Al igual que Tamayo (2020), King-Nuñez (2012) analiza cómo una comunicación interna clara y bien estructurada mejora el ambiente laboral, rendimiento y cohesión del equipo, planteando que la falta de claridad puede causar incertidumbre y afectar negativamente las relaciones organizacionales. Wills - Espinosa et al., (2017), señalan que una gestión adecuada de la comunicación interna mejora el clima social, fomenta una dirección cooperativa y aumenta la productividad; con esto se evitan rumores y conversaciones destructivas (Faga, 2015, citado por Tamayo, 2020), subrayando así la importancia de una comunicación interna efectiva para el éxito y estabilidad organizacional.

Vidarte (2019), en su tesis sobre la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público, específicamente en un Consejo Nacional de la Magistratura, analiza cómo la efectividad y calidad de las prácticas comunicacionales influyen en la motivación, satisfacción laboral y desempeño de los empleados. Este estudio resalta la importancia de una comunicación interna efectiva en el contexto de la burocracia y transparencia del sector público, subrayando que una buena comunicación mejora el entorno organizacional y la productividad, mientras que una deficiente genera desmotivación y conflictos. Arteaga y Pilligua (2019), en su análisis del clima laboral en Hardepex Cía. Ltda., enfatizan que un entorno laboral positivo es crucial para la satisfacción y productividad de los empleados, identificando factores como condiciones de trabajo deficientes, falta de recursos y una comunicación inadecuada como causas de un clima laboral negativo. Ambos estudios concluyen que una comunicación interna eficaz es esencial para el bienestar y rendimiento de los empleados, con Vidarte enfocándose en el sector público y Arteaga y Pilligua en el sector privado, destacando que la falta de una comunicación

clara y adecuada puede afectar significativamente la moral, cohesión del equipo y la productividad en cualquier organización.

Charry (2017) examina la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, destacando los enfoques teóricos de Dessler, que incluyen el objetivo o estructuralista, el subjetivo y el integrador, combinando características organizacionales y percepciones de los empleados (Dessler, 1999, citado en Charry, 2017). Charry (2017) concluye que una gestión deficiente de la comunicación interna impacta negativamente en el clima laboral, subrayando la comunicación interna como un recurso gerencial esencial para mejorar el ambiente de trabajo. Marchiori (2011) en su artículo "Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones" refuerza esta idea, mostrando cómo una comunicación efectiva aumenta el compromiso de los empleados y está directamente relacionada con el desempeño organizacional. Con base en el estudio de la empresa Watson Wyatt, Marchiori (2011) revela que una comunicación bien estructurada puede incrementar el compromiso de los empleados en un 50%, y destaca que una comunicación interna eficaz facilita el intercambio de información, la construcción de conocimiento y la promoción de la interacción social, esenciales para mantener la identidad organizacional y fomentar la satisfacción laboral. En resumen, un clima laboral positivo y una comunicación interna efectiva son cruciales para la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, mientras que un clima negativo y una comunicación deficiente pueden generar desmotivación, apatía y rotación de personal.

### **El uso de las redes sociales para la comunicación interna**

Rivas (2019), sostiene que, en la era digital actual, las redes sociales han trascendido su función inicial de simple conexión entre individuos, convirtiéndose en herramientas multiplataforma e interactivas que facilitan la vinculación en tiempo real. Su accesibilidad desde cualquier lugar permite a los usuarios no solo consumir información, sino también participar activamente en la creación de contenidos, fomentando la formación de opiniones y la innovación colaborativa. No obstante, su análisis sobre el uso de las redes sociales para la comunicación interna en universidades revela tanto su potencial como los desafíos asociados, como la falta de control y privacidad y la dificultad para manejar el contenido publicado. En el contexto universitario, donde interactúan diversos públicos, una comunicación interna efectiva es crucial para coordinar actividades y alcanzar objetivos estratégicos. Las redes sociales, si se utilizan adecuadamente, pueden mejorar esta comunicación proporcionando un canal accesible y dinámico. Los elementos involucrados en su implementación efectiva incluyen una planificación detallada, con objetivos claros, definición de audiencia, desarrollo de un plan de contenido y un calendario de publicación. Las consecuencias generales del uso de redes sociales en la comunicación interna pueden ser tanto positivas como negativas. Por un lado, pueden mejorar la fluidez y transparencia de la comunicación, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la motivación y el compromiso del personal; por otro, los desafíos mencionados pueden afectar negativamente la reputación y el clima laboral de la universidad.

### **Promoción de la cultura y el compromiso organizacional**

La tesis de Giraldo (2012), sobre el plan de medios "Más y mejor: Plan de Medios (Comunicación Interna) para la promoción de cultura y compromiso organizacional, Caso: Centro Ático", subraya varios problemas significativos relacionados con la comunicación interna y la cultura organizacional, tales como la baja participación en actividades internas y el

desconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Este contexto de comunicación deficiente ha generado un clima laboral negativo que afecta la productividad, la imagen corporativa y el logro de objetivos estratégicos. Los elementos involucrados incluyen canales de comunicación ineficaces, mensajes poco claros y relevantes, y una cultura organizacional débilmente definida y transmitida, lo cual afecta la alineación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Además, el clima laboral se ve perjudicado por la falta de reconocimiento y recompensas, oportunidades de desarrollo, y la existencia de relaciones laborales conflictivas. Las consecuencias generales de estos problemas incluyen la desmotivación y falta de compromiso de los empleados, aumento del absentismo y rotación de personal, disminución de la calidad del trabajo, mala percepción entre clientes y proveedores, dificultad para atraer y retener talento, y daño a la reputación de la marca.

En el ámbito empresarial moderno, la cultura organizacional ha cobrado gran relevancia como factor determinante del éxito o fracaso de una empresa. En este contexto, la definición que cita Zapata – Domínguez y Rodríguez - Ramírez (2008) ofrece una perspectiva contemporánea de este concepto: "La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo" (Zapata – Domínguez y Rodríguez - Ramírez, 2008, p. 232). En resumen, una comunicación interna robusta y una cultura organizacional bien definida son esenciales para revertir estos efectos negativos y promover un entorno de trabajo positivo y productivo.

### **La comunicación interpersonal en las organizaciones**

Capriotti (1998, citado por Viñaras et al., 2019) subraya la importancia de la comunicación interpersonal en las organizaciones. Viñaras et al. (2019) destacan que esta herramienta es esencial para mejorar el clima laboral, apoyar a los empleados durante cambios en la cultura corporativa y reducir conflictos internos, así como la importancia crítica de la comunicación interpersonal dentro de la comunicación interna en las organizaciones en el contexto de cambio social y económico actual, que genera inestabilidad y desconfianza en el entorno laboral.

La investigación, basada en un análisis teórico y entrevistas cualitativas con docentes universitarios y profesionales de la comunicación interna, subraya la necesidad de integrar la comunicación interpersonal en las estrategias de comunicación interna para fomentar confianza, motivación y transparencia. La interrelación entre la comunicación interpersonal y la interna es esencial para la efectividad organizacional y profesional, y debe ser gestionada conjuntamente para reflejar la cultura, los valores y la misión de la organización en acciones concretas, lideradas por la dirección, para influir positivamente en los empleados y promover un entorno organizacional saludable y eficaz. Capriotti (1998, citado por Viñaras et al., 2019) por su parte, enfatiza la necesidad de ir más allá de la comunicación informativa, promoviendo la comunicación bidireccional para establecer un verdadero diálogo interpersonal y resalta la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización como un componente clave de la comunicación interna.

### **La comunicación interna y el clima organizacional en instituciones educativas**

Vanegas (2023), en su tesis "Diagnóstico del Clima Organizacional en el Colegio de la Santísima Eucaristía de Bogotá", resalta la importancia de la cultura organizacional como eje central que influye en el comportamiento y relaciones dentro de la institución, subrayando la complejidad de evaluar el clima organizacional a pesar de su impacto crítico en el bienestar y

productividad de los empleados. Su investigación identificó factores clave que pueden ser intervenidos para mejorar el ambiente laboral, como el equilibrio en la carga de trabajo, el reconocimiento del buen desempeño, la promoción de una comunicación efectiva, el fomento de un liderazgo inclusivo y participativo, y el apoyo al desarrollo profesional, demostrando la relevancia de estos elementos en el sector educativo y otros contextos laborales. Paralelamente, Canul y López (2023), en su revisión sistemática sobre la comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior, destacan la comunicación interna como una disciplina de gestión crucial para la cohesión y efectividad organizacional, y su influencia significativa en la motivación y satisfacción del personal, impactando directamente en el desempeño general de las instituciones educativas. Sin embargo, se subraya que aplicar técnicas de gestión comercial en contextos educativos puede debilitar la cultura e identidad organizacional y la gestión académica (Sandoval, 2006; Brunner y Uribe, 2007). En este contexto, la evolución de las estrategias de comunicación interna en las instituciones educativas ha mejorado el ambiente académico y administrativo, involucrando a administradores, profesores, estudiantes y personal administrativo, junto con tecnologías de la información y políticas de comunicación interna, resultando en una mayor colaboración y eficiencia, promoviendo un entorno más cohesivo y efectivo.

La falta de visibilidad de los proyectos de innovación docente es un problema recurrente que puede desincentivar a los docentes y hacer que los esfuerzos innovadores sean inútiles. En el contexto de una sociedad basada en el conocimiento, las universidades tienen la responsabilidad de liderar cambios sociales, científicos y tecnológicos, asegurando que sus innovaciones sean reconocidas y aprovechadas. El artículo de Córdova et al. (2023), "Proyectos de innovación docente y su divulgación dentro de una IES", subraya la importancia crucial de la comunicación y divulgación en la efectividad de la innovación educativa dentro de las instituciones de educación superior. La investigación, llevada a cabo en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y centrada en 63 docentes que desarrollaron proyectos de innovación entre 2020-2021, muestra que una comunicación eficaz es fundamental para que el conocimiento generado tenga un impacto positivo en la sociedad y para mejorar la reputación de la institución y de los docentes.

La investigación destaca que, aunque los docentes deben desarrollar investigaciones continuamente, estas carecen de valor si no son adecuadamente comunicadas y difundidas a través de revistas, libros u otros medios. La claridad en la transmisión de información y la creación de vínculos estratégicos, tanto dentro de la institución como con el entorno externo, son vitales para que las innovaciones sean reconocidas, adoptadas y sostenidas en el tiempo. En este contexto, se destacan tres conceptos clave: la comunicación interna, que implica la difusión de información relevante entre los diferentes departamentos de la institución; la comunicación estratégica, que se refiere a la creación de vínculos entre una organización y su entorno cultural, social y político mediante la transmisión de información; y la comunicación corporativa, que abarca toda la información que una organización divulga sobre sí misma y sus operaciones (Dávila, 2020). La comunicación interna asegura que todos los miembros de la institución estén alineados con los objetivos innovadores, fomentando colaboración y cohesión, mientras que la comunicación externa mantiene la relevancia de la institución ante la sociedad. Estos elementos resaltan la necesidad de una estrategia de comunicación robusta para apoyar y divulgar proyectos de innovación educativa, asegurando su impacto y sostenibilidad a largo plazo. En resumen, el artículo enfatiza que la divulgación adecuada de las innovaciones docentes es esencial para su éxito y relevancia, y debe ser una prioridad en las estrategias de innovación educativa.

Según Ingelmo (2016), la comunicación interna es esencial para el desarrollo organizacional, destacando en su investigación doctoral "Utilización de las nuevas tecnologías en comunicación

interna. Análisis del uso de los social media en la comunicación interna de las empresas españolas" que una comunicación interna efectiva es vital para la alineación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, la difusión de la misión, visión y valores, y el mantenimiento de la motivación, la productividad y el rendimiento. Pacheco - Rodríguez (2022), en su tesis "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil", subraya la importancia de una comunicación interna eficaz para enfrentar los desafíos de la Universidad de Guayaquil, indicando que una gestión inadecuada afecta negativamente la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal, generando desinformación e incertidumbre. Se resalta la necesidad de un modelo de comunicación interna que responda a las demandas tecnológicas y sociales actuales, ya que la falta de eficacia en esta área ha generado una desconexión entre los objetivos organizacionales y el trabajo individual, afectando la identidad y cohesión institucional, lo cual se refleja en un ambiente deteriorado y un compromiso disminuido del personal.

La tesis "Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín - Colombia" resalta que la comunicación interna afecta significativamente la estructura, funcionalidad y clima organizacional, influyendo directamente en la productividad. Según Gualtero (2022), la comunicación interna en una organización implica el uso de lenguajes y códigos específicos influenciados por la cultura y estructura organizacional, que no solo moldean las relaciones internas sino también impactan la productividad y el ambiente laboral.

El estudio en la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín, enmarcado en su plan de desarrollo 2019-2022 enfocado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, muestra que una comunicación deficiente puede generar insatisfacción y hostilidad, afectando negativamente la calidad del trabajo. Según de Castro (2014), la retención de información refleja inseguridad y deteriora el clima organizacional, mientras que Rincón - Quintero (2014) añade que una mala comunicación puede alterar la cultura corporativa. Por otro lado, Duque-Rengel et al. (2022) destacan que un buen ambiente laboral se basa en la calidad de la comunicación interna y el liderazgo efectivo, subrayando en su artículo "La comunicación interna y su impacto en la reputación de las universidades" la importancia de la comunicación interna para el funcionamiento eficaz y la reputación de las universidades. Las deficiencias comunes, como la falta de canales efectivos y la ausencia de transparencia, generan desinformación y rumores. La investigación señala la necesidad de informar adecuadamente a los estudiantes sobre actividades académicas, comprometer a profesores y personal administrativo, y apoyar a los investigadores con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

La comunicación interna juega un papel estratégico en la gestión de la identidad organizacional en instituciones educativas, como se evidencia en el estudio sobre la Universidad Politécnica Salesiana realizado por Cea Esteruelas (2018). Este estudio revela que las políticas y estrategias de comunicación interna son fundamentales para la gestión de la identidad institucional del docente, englobando mensajes y símbolos comunes que comunican la misión, visión, modelo identitario y cultura organizacional. Enmarcada en la corriente estructuralista y utilizando disciplinas como la pragmática y la semiótica, la investigación analiza discursos y contenidos para identificar conceptos, categorías y patrones. Complementando con la idea de Perozo de Jiménez (2006) de que los elementos involucrados incluyen la comunicación organizacional, el clima laboral y la percepción de la organización, los resultados indican que los docentes se sienten identificados con la filosofía y cultura organizacional, sugiriendo una adopción activa de la identidad institucional motivada por la comunicación interna. Esta investigación, que abarca

estudios cuantitativos y cualitativos, contribuye a la consolidación del Modelo Educativo Salesiano, promoviendo una educación integral que impacta positivamente en el desempeño docente en la formación académica, investigación y vinculación con la sociedad.

En la era digital, la comunicación interna en las universidades ha evolucionado con la integración de diversas herramientas intra-organizacionales, como señalan Cárdenas-Valencia y Aguilar-Vélez (2019). En su artículo " La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser pilo paga " destaca la comunicación interna como un componente esencial para el éxito en la gestión del cambio, abordando desafíos como la resistencia al cambio, la falta de claridad y transparencia, la falta de participación, y los canales de comunicación ineficaces. Las universidades, operando en un entorno dinámico influenciado por reformas curriculares, avances tecnológicos y nuevas políticas gubernamentales, requieren una comunicación robusta para mantener informados y motivados a todos los públicos internos. Šárka (2014) subraya la importancia de las interacciones cara a cara para construir confianza y facilitar la retroalimentación inmediata, mientras que Verghese (2017) y Moreno et al. (2017) resaltan los desafíos de integrar medios digitales para alcanzar los objetivos organizacionales. Una comunicación interna eficaz puede acelerar la implementación del cambio, reducir la resistencia, fortalecer el compromiso y mejorar la gestión de expectativas, promoviendo un ambiente de cooperación y entendimiento en la comunidad universitaria.

La indecisión en las instituciones de educación superior debido a la falta de habilidades comunicativas neutraliza actividades esenciales, impidiendo la coordinación estratégica para alcanzar competencias requeridas por la sociedad, que están ligadas a nuevas tecnologías y sistemas de información vitales para el desarrollo humano (Sánchez, 2005). En el artículo "Aspectos de la Comunicación Interna en Instituciones de Educación Superior" Mendoza - Zamora et al. (2018) analizan cómo la falta de claridad y gestión adecuada de la comunicación interna en estas instituciones provoca problemas de entendimiento y cumplimiento de políticas por parte del equipo de dirección, debido a que las políticas no son bien explicadas ni cumplen con los requerimientos de la comunidad. Este fenómeno es complejo por la diversidad sociológica de los grupos involucrados. No obstante, una gestión adecuada de la comunicación interna es crucial para implementar planes estratégicos y promover relaciones eficientes entre los actores organizacionales. En las universidades, se ha observado una tendencia a ampliar la comunicación interna, integrando marketing, publicidad y otros tipos de comunicación para asegurar la consecución de metas y objetivos institucionales.

### **La Gestión de la Comunicación Interna en Instituciones de Educación Superior:**

Ramos (2018, citado por Duque-Rengel et al., 2022) destaca la influencia significativa de la comunicación interna en la reputación corporativa y la productividad de los empleados, especialmente en el contexto universitario. La identidad corporativa, que integra los valores fundamentales de una universidad, es esencial para destacarse en un entorno competitivo y cambiante. Se considera a la gestión de la comunicación en organizaciones como su "sistema nervioso central", sin embargo, Valdiviezo y Duque (2018) señalan que históricamente las empresas han priorizado la comunicación externa sobre la interna, enfocándose más en el marketing y la comunicación institucional dirigida a los clientes. El análisis de Duque-Rengel et al. (2022) sobre la "Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores" subraya la importancia de una comunicación interna eficaz, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, que impuso la necesidad urgente de gestionar la

comunicación para mantener un ambiente laboral positivo y asegurar el compromiso de los colaboradores.

De acuerdo con Duque-Rengel et al. (2022) la pandemia obligó a las instituciones a adoptar tecnologías de la información y comunicación intensivamente, persuadiendo a los trabajadores sobre sus responsabilidades sin coacción y asegurando la atención de calidad. Las instituciones de educación superior requieren una gestión comunicativa que incluya la participación activa para reforzar la imagen e identidad institucional, fomentando espacios de interacción entre la universidad, la empresa y la sociedad. La modalidad híbrida de trabajo ha emergido como la más favorable en la nueva normalidad. La comunicación interna deficiente impacta negativamente la imagen pública de la universidad, desmotiva al personal, genera conflictos laborales y dificulta el logro de objetivos estratégicos, dañando la reputación institucional y afectando la captación de estudiantes, la contratación de profesores y el financiamiento externo.

La gestión de la comunicación es un proceso trascendental para el éxito organizacional, destacando su importancia en el manejo estratégico y la eficiencia institucional. En el "Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Las Tunas", Álvarez-Téllez (2018) aborda las deficiencias significativas en los procesos comunicativos, señalando contradicciones en la planificación estratégica y la insuficiente integración del público interno con los objetivos institucionales. La falta de medios, herramientas específicas y un manual de gestión para una comunicación interna eficaz, junto con la ubicación inapropiada del Departamento de Comunicación Institucional, limitan la efectividad comunicativa. Utilizando el Modelo Dialéctico de Comunicación de Manuel Martín Serrano, se identifican y analizan las contradicciones internas del sistema de comunicación de la ULT, revelando problemas en el diseño del sistema, políticas y objetivos de comunicación, y el uso ineficiente de canales formales. Estas deficiencias debilitan la gestión y la comunicación interna, afectando negativamente el entorno universitario. La reflexión subraya la importancia de una gestión comunicativa efectiva, integrando la comunicación estratégica en la toma de decisiones para consolidar la actividad desde la previsión, planificación, organización, coordinación y evaluación de todos los componentes del sistema.

En el contexto universitario, se examina la comunicación interna centrándose en las relaciones laborales con el personal administrativo y docente, pero las interacciones con los estudiantes, audiencia principal de las universidades, revelan la complejidad institucional en el logro de sus metas. Cárdenas-Valencia y Aguilar-Vélez (2018) destacan la comunicación interna como un elemento esencial para la cohesión y el éxito institucional. El programa Ser Pilo Paga, impulsado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y el ICETEX, facilita el acceso a la educación superior para estudiantes de bajos recursos con altos puntajes en las pruebas Saber 11. La investigación realizada entre finales de 2016 y el primer semestre de 2017 en la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, utiliza una metodología mixta para analizar cómo la comunicación interna del programa ha influido en la formación de su cultura organizacional. Los resultados subrayan la importancia de la comunicación en la ejecución de programas dentro de organizaciones complejas como las universidades, ofreciendo una reflexión sobre la teoría y metodología en la implementación de programas estatales.

Gómez-Quijano y Zapata-Palacios (2017), destacan que la comunicación interna en las organizaciones, tanto empresariales como académicas, es esencial para compartir información y conocimientos, facilitando un funcionamiento eficiente y promoviendo un sentido de pertenencia y orgullo entre el personal. Según Gondrand (1978, citado por Gómez-Quijano y Zapata-Palacios, 2017), esta comunicación es crucial para intercambiar ideas, emociones y valores fundamentales, construyendo y difundiendo la misión, visión y valores compartidos. Además, impulsa iniciativas

de excelencia centradas en la calidad, siendo fundamental para la cohesión y éxito de las organizaciones, especialmente en el contexto universitario de la Comunidad de Madrid.

El artículo "La comunicación interna en la producción académica de la universidad privada y pública en programas de administración de empresas de Medellín, Colombia" analiza cómo la transición hacia la economía del conocimiento, los retos de la globalización y los avances tecnológicos exigen repensar las estrategias de comunicación interna en las universidades. La investigación, basada en la teoría de la comunicación humana y enfoques de productividad, se realizó en la Universidad de Antioquia y la Universidad Cooperativa de Colombia. Según Orrego-Correa y Muñoz-Hernández (2014), la comunicación interna influye positivamente en la productividad académica, y su efectividad varía según los profesores.

Los resultados muestran que tanto universidades como organizaciones empresariales aumentan su valor y capacidad de innovación al motivar a empleados y profesores mediante una gestión eficiente de la comunicación interna, destacando la necesidad de alinear los intereses individuales con los objetivos globales para mejorar la productividad académica y asegurar la competitividad sostenible. La gestión de la comunicación universitaria es esencial en los planes estratégicos de las instituciones educativas, y no basta con una mera presencia en los medios; se requiere una participación activa para fortalecer la imagen de la universidad y un espacio común entre la universidad y su entorno inmediato. Herranz de la Casa (2005) destaca la importancia de la comunicación interna con estudiantes, profesores y personal administrativo, ya que esta facilita la construcción y difusión de la misión, visión y valores compartidos, promoviendo el sentido de pertenencia y orgullo entre el personal. El artículo de Herranz de la Casa et al. (2009) analiza la comunicación interna en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, evaluando percepciones y efectividad de diversos canales y herramientas, y revela que, aunque la percepción interna es generalmente positiva, la valoración externa es más variada, sugiriendo que hay espacio para mejorar.

El estudio sobre "La gestión de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid" señala que, aunque la comunicación interna es reconocida como crucial para alcanzar objetivos organizacionales, aún es necesario definir claramente estos objetivos y asignar recursos adecuados. A menudo, los responsables de comunicación interna se concentran en tareas informativas, descuidando el sentido de pertenencia y la identidad corporativa, aspectos esenciales para la cohesión organizacional. Palencia-Lefler (2008) advierte que la falta de comunicación interna efectiva puede generar serias contradicciones en la dirección universitaria, comprometiendo la calidad educativa al romper la conexión entre personal administrativo, alumnos, profesores y autoridades. La investigación muestra un avance en la integración de áreas de comunicación interna en las universidades españolas, pero destaca la necesidad de un enfoque más estratégico y bidireccional para mejorar la efectividad y el compromiso de la comunidad universitaria.

En el artículo "La incomunicación interna en la Universidad española", Palencia-Lefler (2008) aborda la necesidad de una comunicación interna efectiva, enfatizando la bidireccionalidad y simetría comunicativa como claves para mejorar la efectividad y compromiso en la comunidad universitaria. Utilizando la teoría de James Grunig, el estudio concluye que una evaluación exhaustiva de la comunicación interna es vital para determinar la eficacia de los canales de comunicación y la necesidad de mejoras. Las conclusiones de Yun (2007) sobre diversas organizaciones subrayan la relevancia de la comunicación para la cohesión social y la efectividad organizacional, sugiriendo que el principio de la comunicación interna bidireccional no puede aplicarse de manera generalizada. En el caso de las universidades, la categorización del colectivo

de estudiantes como público interno o externo es debatida, pero su papel es fundamental en la conceptualización de la comunicación interna y su impacto en la cohesión social y eficiencia organizacional.

### **Comunicación del liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas**

De acuerdo con Pareja-Fernández de la Reguera (2009), el concepto de líder en las instituciones educativas ha evolucionado significativamente. En su artículo "Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas", destaca cómo el liderazgo se convierte en un tema crucial debido a la necesidad de líderes, en lugar de jefes, para gestionar conflictos en el contexto escolar actual. El autor reflexiona sobre la relación intrínseca entre liderazgo y comunicación, afirmando que un liderazgo efectivo en las organizaciones educativas puede minimizar los conflictos y mejorar la cohesión del equipo. Así, se subraya la importancia de habilidades de liderazgo efectivas para crear un entorno de trabajo armonioso y productivo, destacando que el liderazgo eficaz reduce los conflictos y promueve la cohesión del equipo.

En la actualidad, el líder en un centro educativo no necesariamente ocupa un cargo directivo; puede existir una disociación entre la dirección y el liderazgo. Desde las perspectivas contemporáneas, incluso se cuestiona la relevancia del término "líder", siendo más apropiado hablar de liderazgo como una función compartida dentro de la organización. Basado en Bernal (2006), se enfatiza la importancia de considerar los roles de liderazgo y las dinámicas de conflicto al estudiar centros educativos. La extrapolación de propuestas teóricas a contextos educativos específicos requiere la adaptación de estrategias de liderazgo a circunstancias particulares, subrayando la necesidad de líderes capacitados para manejar conflictos y promover un ambiente escolar positivo y productivo.

### **Discusión**

El estudio de Huarache y Ñahuero (2023), sobre la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en FirstFlag E.I.R.L en Lima, Perú, demuestra una correlación positiva y significativa entre ambos factores. Este hallazgo destaca la necesidad de estrategias comunicativas efectivas que promuevan una comunicación clara, abierta y bidireccional para mejorar la satisfacción laboral, la productividad y la retención de talento. Toribio (2023) enfatiza la importancia de un liderazgo que promueva confianza, colaboración y desarrollo profesional para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. Alvarado et al. (2022) señalan que la comunicación interna debe ser una herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional, el compromiso de los empleados y la adaptabilidad organizativa, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Una comunicación interna efectiva en todos los niveles organizativos es esencial para fomentar un entorno laboral favorable, talento, motivación e innovación, y para manejar crisis y demostrar resiliencia.

El estudio de Vargas (2022), sobre la comunicación interna en las tiendas de Starbucks en San Isidro, Lima, y la investigación de Sánchez (2021), en una Pyme del sector manufactura, subrayan la importancia de una comunicación efectiva en la mejora del clima organizacional. Vargas (2022) muestra que una comunicación transparente y adaptada fomenta un entorno laboral positivo y motivador, esencial para la participación y compromiso de los empleados, mientras que Sánchez (2021) enfatiza que una comunicación clara es crucial para transmitir metas y valores en una Pyme, mejorando la colaboración y el sentido de pertenencia. Ambos estudios resaltan la necesidad de desarrollar políticas de comunicación adaptadas al entorno organizacional y de promover canales efectivos que faciliten la retroalimentación y el diálogo abierto. La priorización

de la comunicación interna se presenta como un factor fundamental para el éxito y la salud organizacional, mejorando la satisfacción, el rendimiento de los empleados y la competitividad empresarial.

La comunicación interna es fundamental para la configuración del clima organizacional y la satisfacción laboral, como destacan Tamayo (2020) y Vidarte (2019). Tamayo (2020) subraya que una comunicación interna efectiva, caracterizada por transparencia, apertura y diálogo, mejora el ambiente de trabajo, eleva la satisfacción laboral y fortalece la cultura organizacional, impactando positivamente en el rendimiento y cohesión del equipo. Vidarte (2019), por su parte, enfatiza la importancia de una comunicación efectiva en el sector público, destacando cómo la calidad y accesibilidad de la información, así como la percepción de la comunicación por parte de los líderes, son esenciales para un clima laboral positivo. La investigación muestra que una comunicación interna eficaz no solo mejora la satisfacción laboral y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también fomenta la confianza, colaboración y compromiso entre los empleados, lo cual es crucial tanto en el sector privado como en el público para el éxito organizacional.

Arteaga y Pilligua (2019), destacan la importancia de un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, respetados y motivados, ya que un clima positivo permite desarrollar el potencial individual, incrementar la creatividad y la productividad, y fomentar un sentido de pertenencia hacia un objetivo común. Las organizaciones deben esforzarse activamente por crear un ambiente de trabajo saludable, ya que esto no solo beneficia a los empleados sino también contribuye al éxito general de la organización. Dessler (1999, citado por Charry, 2017) ofrece un enfoque integral para definir el clima organizacional, combinando el enfoque objetivo, que se centra en las características estructurales de la organización, con el enfoque subjetivo, que resalta la percepción individual de los trabajadores sobre su entorno. Este enfoque integrador reconoce la complejidad del clima organizacional y subraya la importancia de abordar tanto los aspectos tangibles como intangibles para mejorar el ambiente laboral, el bienestar y el rendimiento de los empleados.

El estudio de la empresa Watson Wyatt, referido por Marchiori (2011), refuerza la relevancia de la comunicación interna efectiva en el compromiso de los empleados y el éxito organizacional. Este estudio muestra que una comunicación interna adecuada no solo transmite información, sino también mejora el compromiso de los empleados, fomenta la alineación con los objetivos organizacionales y promueve comportamientos que impulsan el éxito financiero. Las empresas con una comunicación interna efectiva tienden a tener empleados más comprometidos y un mejor desempeño financiero, lo que subraya la capacidad de estas organizaciones para atraer, retener y motivar talento en un entorno competitivo. La comunicación interna debe ser vista como una inversión estratégica esencial para mejorar el desempeño financiero, el compromiso de los empleados y la adaptabilidad de las organizaciones.

En la era digital actual, las redes sociales han evolucionado de ser simples plataformas de conexión a herramientas interactivas y multiplataforma que facilitan la vinculación en tiempo real y la innovación colaborativa (Rivas, 2019). Estas plataformas permiten a los usuarios consumir y crear contenido, impulsando proyectos creativos e innovadores. Además, promueven la participación democrática mediante el intercambio global de ideas y recursos. Sin embargo, es esencial utilizarlas de manera ética para evitar la difusión de información falsa y el discurso de odio. La comunicación interna en las organizaciones también se ha transformado con la

digitalización, complementando herramientas tradicionales con medios digitales para una mejor interacción.

Giraldo (2012), destaca que, en el entorno empresarial actual, la cultura organizacional es crucial para el éxito, siendo un factor intangible pero decisivo en el desempeño (Zapata – Domínguez y Rodríguez, 2008). Viñaras et al. (2019) añaden que la comunicación interpersonal es vital en el entorno laboral, no solo para transmitir información sino también para crear relaciones significativas, intercambiar ideas y mejorar el clima laboral. Facilitar la confianza y la colaboración a través de la comunicación interpersonal mejora el ambiente de trabajo y es crucial para la gestión del cambio organizacional, la integración de nuevas prácticas y la resolución de conflictos. Fomentar la comunicación directa entre los miembros de la organización fortalece la comunicación interna y la dinámica de equipo, esenciales para el éxito y bienestar organizacional.

Vanegas (2023), al investigar el clima organizacional en un colegio de Bogotá, destaca que un ambiente de trabajo positivo en el ámbito educativo depende de factores como la distribución equitativa de la carga laboral, el reconocimiento del desempeño, la comunicación efectiva, el liderazgo inclusivo y el desarrollo profesional continuo. Su plan de acción propone cambios estratégicos para mejorar la calidad de vida laboral del personal y el bienestar estudiantil. Canul y López (2023) también subrayan la importancia de la comunicación interna en las organizaciones educativas, indicando que las estrategias empresariales no siempre se ajustan a este contexto debido a su misión y valores centrados en el desarrollo integral de los estudiantes. Una comunicación interna adecuada motiva al personal, fortalece la misión educativa y promueve una cultura de aprendizaje continuo y colaboración.

Córdova et al. (2023), subraya la importancia crucial de la comunicación interna y externa en la innovación educativa, indicando que un flujo efectivo de información es esencial para que los esfuerzos innovadores tengan un impacto positivo en la sociedad. Una comunicación interna eficaz permite que las ideas y proyectos innovadores sean comprendidos y compartidos por toda la comunidad educativa, mientras que la comunicación externa alinea estos esfuerzos con las necesidades y expectativas del entorno. Pacheco - Rodríguez (2022) destaca que la comunicación interna en las organizaciones modernas, influenciada por nuevas tecnologías y redes sociales, alinea el trabajo individual con los objetivos empresariales, difunde la cultura organizacional, motiva a los empleados y aumenta la productividad. Ingelmo (2016), enfatiza que una comunicación interna eficaz contribuye a un entorno laboral saludable y comprometido. Ambas perspectivas coinciden en que la comunicación efectiva es fundamental para la innovación, la colaboración y el éxito tanto en el ámbito educativo como empresarial.

Duque-Rengel et al. (2022), complementan esta visión al enfatizar la necesidad de establecer canales efectivos de comunicación interna dentro de las organizaciones. La comunicación clara y transparente es crucial para la productividad, el compromiso y la cohesión del equipo. A menudo, se prioriza la comunicación externa sobre la interna, lo que puede ser una oportunidad de mejora significativa para muchas instituciones. Las universidades y organizaciones en general deben prestar atención a cómo se comunican internamente para construir una cultura organizacional sólida y coherente. Fortalecer la comunicación interna no solo contribuye a una identidad corporativa robusta, sino que también impulsa la productividad y el compromiso de los colaboradores, siendo determinante para el éxito a largo plazo de cualquier institución.

Cea Esteruelas (2018), subraya la importancia estratégica de la comunicación y la identidad organizacional en la Universidad Politécnica Salesiana, destacando cómo la comunicación no solo transmite información sino también moldea la percepción e identidad de la institución y sus docentes. La comunicación efectiva desde la dirección general es crucial para formar la identidad

institucional del docente, al transmitir la misión, visión, valores y modelo educativo que los docentes internalizan y reflejan en su trabajo. Este enfoque resalta la interrelación entre la comunicación y la identidad organizacional, mostrando cómo una comunicación coherente y alineada con la identidad institucional puede fortalecer la conexión y el compromiso de los docentes con los valores y objetivos de la universidad, motivándolos a contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales y promoviendo una cultura organizacional sólida.

La investigación de Cárdenas-Valencia y Aguilar-Vélez (2019), apoyado con lo establecido por Šárka (2014), sobre la importancia de la comunicación interna en la cultura organizacional de universidades, enfatiza la necesidad de equilibrar el uso de medios digitales con las interacciones cara a cara. En un contexto universitario donde la gestión del cambio es constante, la comunicación interna efectiva es esencial para asegurar la participación y el compromiso de todos los actores involucrados. Las interacciones cara a cara son insustituibles para construir confianza y facilitar un diálogo abierto, mientras que los medios digitales permiten una difusión rápida y amplia de información y la colaboración a distancia. La clave radica en integrar inteligentemente ambos enfoques, aprovechando la inmediatez de los medios digitales sin perder de vista la importancia de las interacciones personales, desarrollando así estrategias de comunicación que fomenten tanto la participación inclusiva como la construcción de relaciones sólidas.

Mendoza-Zamora et al. (2018), subrayan la importancia crítica de la comunicación en la toma de decisiones dentro de las instituciones de educación superior, destacando que una comunicación efectiva es esencial para el éxito organizacional y el desarrollo humano, afectando directamente la calidad del aprendizaje. La falta de habilidades de comunicación puede obstaculizar la capacidad de estas instituciones para tomar decisiones estratégicas y promover la excelencia académica. La comunicación efectiva permite el intercambio de información, ideas y perspectivas entre todos los miembros de la comunidad educativa y debe estar vinculada a las nuevas tecnologías y sistemas de información, que juegan un papel crucial en el entorno educativo moderno. Utilizar herramientas tecnológicas de manera efectiva mejora la comunicación interna y facilita procesos de toma de decisiones más informados y eficientes, subrayando la necesidad de desarrollar habilidades de comunicación que respondan a las demandas actuales.

Duque-Rengel et al. (2022), destacan que la construcción del ambiente laboral se ha convertido en un aspecto fundamental para las organizaciones, especialmente en la nueva normalidad. Este ambiente va más allá del espacio físico e incluye elementos que influyen en la vida cotidiana de los colaboradores, centrados en su felicidad y bienestar. El diálogo abierto, presente en las universidades ecuatorianas, es un pilar fundamental de un ambiente positivo, permitiendo una comunicación ascendente donde los empleados son escuchados activamente por los directivos, generando confianza y colaboración mutua. Por su parte, Álvarez-Téllez (2018) subraya la importancia de la gestión efectiva de la comunicación en el ámbito institucional y organizacional, afirmando que una comunicación bien administrada es clave para el funcionamiento fluido y el éxito a largo plazo de una institución. La comunicación eficaz implica un proceso completo que abarca desde la planificación estratégica hasta la evaluación constante, y debe ser coherente e integrada con los objetivos organizacionales para potenciar la efectividad y el impacto de las acciones institucionales.

Cárdenas-Valencia y Aguilar-Vélez (2018), destacan la importancia de analizar las relaciones laborales con el personal y las interacciones con los estudiantes para mejorar la comunicación interna en las universidades. Subrayan la necesidad de un enfoque integral que abarque tanto las relaciones entre el personal administrativo y docente como con los estudiantes, esenciales para los objetivos institucionales. Gómez-Quijano y Zapata-Palacios (2017), señalan

que la comunicación interna en ámbitos empresariales y académicos implica transmitir información, compartir valores, construir una identidad compartida y fomentar el compromiso organizacional. Una gestión adecuada de la comunicación fortalece la cultura organizacional y facilita el logro de objetivos comunes. Ambas reflexiones enfatizan que la comunicación debe ser un proceso integral, desde la planificación estratégica hasta la evaluación continua, siendo crucial en todas las áreas de una organización.

Orrego-Correa y Muñoz-Hernández (2014), destacan la importancia de la innovación y la comunicación efectiva tanto en el contexto empresarial como educativo, subrayando que el éxito de una organización no solo depende de sus recursos materiales o infraestructura, sino también de su capacidad para fomentar un ambiente de creatividad y colaboración. Enfatizan la necesidad de alinear los objetivos individuales con los institucionales para aumentar la motivación, el compromiso y la productividad a largo plazo, resaltando el papel crucial de la comunicación en construir una cultura organizacional sólida. Herranz de la Casa et al. (2009), complementan esta visión en el contexto universitario, señalando que la comunicación interna no solo se trata de transmitir información, sino de construir una comunidad cohesionada y comprometida, alineada con los valores y objetivos de la institución. La participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria es esencial para fortalecer la identidad institucional y establecer relaciones sólidas con la comunidad local y otros actores externos, lo que enriquece la experiencia educativa y promueve el desarrollo social y cultural de la región.

Palencia-Lefler (2008), destaca la complejidad de la comunicación interna en las universidades, subrayando la bidireccionalidad de esta comunicación y su relación con la estructura organizativa y los diversos públicos internos. En su reflexión, se pone de manifiesto la discrepancia en la categorización de los estudiantes como público interno o externo, lo que evidencia un desafío común en la gestión comunicativa de las instituciones educativas. Esta ambigüedad refleja la complejidad de la relación entre la comunidad estudiantil y el cuerpo académico, subrayando la necesidad de considerar las perspectivas y necesidades de ambos grupos en el diseño de estrategias de comunicación interna. Así, se enfatiza la importancia de un enfoque flexible y adaptativo en la gestión de la comunicación interna, reconociendo la diversidad de actores involucrados y promoviendo un diálogo continuo y colaboración estrecha para asegurar una comunicación efectiva que respalde los objetivos institucionales y fomente el compromiso y la participación de la comunidad universitaria.

La reflexión de Pareja - Fernández de la Reguera (2009), sobre la evolución del concepto de líder en las instituciones educativas destaca una transformación significativa en la gestión educativa. Históricamente, el líder era visto como una figura autoritaria y centralizada, como un "chamán" con control unilateral. Sin embargo, esta percepción ha cambiado hacia un liderazgo colaborativo y distribuido que involucra a directores, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres. El liderazgo actual es un proceso dinámico y compartido, valorando la capacidad de trabajar en equipo, comunicar efectivamente e inspirar cambios positivos. Esta evolución hacia un liderazgo inclusivo y participativo promueve una cultura de colaboración y empoderamiento en la comunidad escolar, mejorando la calidad educativa y el bienestar de todos sus miembros.

La revisión presentada ofrece una profunda reflexión sobre la importancia de la comunicación interna en diversos contextos organizacionales, incluyendo tanto el sector empresarial como el educativo universitario. A lo largo de los artículos revisados, se subraya de manera consistente cómo la comunicación efectiva, caracterizada por la transparencia, la bidireccionalidad y la alineación con los objetivos organizacionales, es un pilar esencial para la

construcción de un clima organizacional positivo, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. El análisis también resalta el papel crucial de la comunicación interna en la adaptación al cambio, especialmente en un entorno post-pandémico, y en la promoción de la innovación y la creatividad dentro de las instituciones. La discusión pone en evidencia la necesidad de un liderazgo que no solo facilite la comunicación, sino que también promueva una cultura de colaboración y respeto, esencial para el desarrollo integral de los empleados y para el éxito a largo plazo de las organizaciones. Este análisis reafirma que la comunicación interna no es simplemente un medio de transmisión de información, sino una herramienta estratégica que, bien gestionada, puede transformar profundamente el entorno laboral, mejorar la cohesión del equipo administrativo en organizaciones e instituciones educativas, y fortalecer la identidad institucional.

### **Conclusiones**

La comunicación interna bien gestionada es esencial para el éxito y bienestar organizacional. Considerada una herramienta estratégica y respaldada por un liderazgo efectivo, puede mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y la adaptabilidad en un entorno desafiante. Invertir en estrategias efectivas de comunicación interna fortalece la cultura laboral, aumenta la productividad y contribuye a la competitividad y sostenibilidad de las empresas en diversos sectores.

Fomentar una comunicación interna clara y consistente sobre la visión, valores y expectativas de la organización es esencial para el bienestar y rendimiento de los empleados. Una comunicación interna bien gestionada promueve un entorno productivo y saludable, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso, lo que contribuye al éxito organizacional. Las empresas deben desarrollar estas prácticas para mejorar la satisfacción y productividad de los empleados, impactando positivamente en el rendimiento y competitividad en el mercado.

La cultura organizacional y la comunicación interpersonal son pilares esenciales para el desempeño y éxito empresarial. La cultura define el entorno intangible y decisivo, mientras que la comunicación interpersonal facilita relaciones saludables y la gestión del cambio y conflictos. Juntos, crean un entorno laboral positivo y productivo, clave para la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización. Las redes sociales y herramientas digitales han transformado la comunicación interpersonal e interna en las organizaciones, fomentando la innovación y la participación democrática. No obstante, es esencial promover una cultura digital crítica y responsable para discernir información veraz de la falsa y garantizar un uso ético que contribuya al bienestar y la cohesión social.

Un clima organizacional positivo y una comunicación interna adecuada son esenciales en el ámbito educativo. Atender las necesidades del personal administrativo y docente, y aplicar enfoques de comunicación alineados con los valores y objetivos de la institución mejora el bienestar y rendimiento de este personal, impactando positivamente en el éxito académico y desarrollo de los estudiantes. La comunicación interna y externa son cruciales para la innovación y éxito de las organizaciones educativas y empresariales, facilitando la colaboración, promoviendo la transparencia y asegurando que los cambios respondan a las necesidades de la comunidad.

En universidades, una comunicación interna efectiva fortalece la identidad organizacional y facilita la gestión del cambio, promoviendo el compromiso y excelencia entre los administrativos y docentes. Equilibrar medios digitales e interacciones cara a cara asegura participación inclusiva y confianza, cultivando una cultura organizacional sólida y promoviendo el éxito institucional. Desarrollar habilidades de comunicación efectivas y alineadas con las tecnologías modernas es crucial para que las instituciones educativas mejoren su toma de decisiones estratégicas y alcancen

la calidad educativa deseada. Abordar las deficiencias en estas habilidades facilita una mejor toma de decisiones y promueve un ambiente de aprendizaje y desarrollo humano más robusto y eficiente.

La comunicación es una herramienta estratégica crucial para el éxito organizacional y es esencial tanto en contextos empresariales como educativos. Un ambiente laboral positivo y una gestión planificada de la comunicación interna y externa fomentan la confianza, colaboración y alineación con los objetivos institucionales, asegurando el bienestar de los empleados y el éxito sostenible de la organización. Una comunicación interna efectiva alinea a los miembros con los objetivos y valores, mejora la cultura organizacional e institucional y promueve un ambiente de trabajo positivo. En universidades, gestionar eficazmente la comunicación interna, reconociendo la complejidad y diversidad de los actores involucrados y adoptando estrategias flexibles y adaptativas, es fundamental para construir una cultura organizacional sólida, fomentar la innovación y fortalecer el compromiso y la participación de toda la comunidad educativa.

### Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. G., González, J. S., y Lorenzo, F. C. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal Of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Álvarez - Téllez, F. G. (2018). Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Las Tunas. *Amelica*. <http://portal.amelica.org/revista.oa?id=442>
- Arteaga, F. M. y Pilligua, C. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Bernal, J. (2006). *Comprender nuestros centros educativos. Perspectiva micropolítica*. Mira Editores. <https://www.miraeditores.com/Comprender-nuestros-centros-educativos:-perspectiva-micropol%C3%ADtica.libro>
- Brunner, J., y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/44129.pdf>
- Canul, J. A., y López, G. E. (2023). La Comunicación Interna en Organizaciones Educativas de Nivel Superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Cárdenas-Valencia, L. E., y Aguilar-Vélez, B. D. (2019). La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser pilo paga. *Revista Escribania*, 17(1), 31-50. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/escribania/article/view/3527/5085>
- Cárdenas - Valencia, L. E., y Aguilar-Vélez, B. D. (2018). Incidencia de la comunicación interna con los estudiantes del programa Ser Pilo Paga de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. *Revista CEA*, 4(8), 35-49. <https://doi.org/10.22430/24223182.1046>
- Cea Esteruelas, M. N. (2018). Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus stakeholders. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 95-105. <http://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>
- Charry, H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su influencia en el clima organizacional. [Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Repositorio Universidad nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6743>



Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.  
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/21465>

- Ibáñez Casadiegos, E., García Mogollón, J., & Bolívar León, R. (2021). Percepción de la felicidad de los trabajadores de algunos restaurantes de Acodres Capítulo Norte de Santander. *Conocimiento Global*, 6(1), 246-265. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6i1.158>
- Jiménez, K. M., Sánchez, S. E., y Rodríguez, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 63, 94–125. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- King - Núñez, K. I. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2011/vol42/no2/8.pdf>
- Mendoza - Zamora, W., Hormaza - Muñoz, Z., García - Arauz, J., y Chamba - Rueda, L. (2018). Aspectos de la Comunicación Interna en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 2(2), 12 – 21. <https://doi.org/10.46296/yc.v2i2.0007>
- Moreno, Á., Monsalve, A. M. S., Molleda, J. C., Athaydes, A., Herrera, M., & Nobell, A. Á. (2017). Tendencias en comunicación estratégica: Big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017*. [https://www.jornalistasecia.com.br/files/LCM%202016-2017\\_Final.pdf](https://www.jornalistasecia.com.br/files/LCM%202016-2017_Final.pdf)
- Orrego - Correa, C. I., y Muñoz - Hernández, M. H. (2014). La comunicación interna en la producción académica de la universidad privada y pública en programas de administración de empresas de Medellín, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 6(2). <https://doi.org/10.17081/dege.6.2.469>
- Pacheco - Rodríguez, M. G. (2022). *Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil* [Doctorado, Universitat Politècnica de València]. Repositorio Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/186119>
- Palencia - Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la Universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 277-286. <https://doi.org/10.4185/rlds-2008-766-277-286>
- Pareja - Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152. <https://biblat.unam.mx/hevila/Educacionyeducadores/2009/vol12/no1/8.pdf>
- Perozo de Jiménez, G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 363-364. <https://bit.ly/3ox13qw>
- Rincón - Quintero, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 12(1), 47–59. <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rivas, A. C. (2019). Uso de las Redes Sociales en las Universidades Públicas del Municipio Cabimas. *Revista Enfoques*, 3(10), 111-125. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i10.59>

- Sánchez, M. (2021). Impacto de las estrategias de comunicación interna en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme, 2020. [Pregrado, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17321/Sanchez\\_vm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17321/Sanchez_vm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, M. (2005). Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios. *La Universidad En la Comunicación, la Comunicación En la Universidad.*, 165-172. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3429921>
- Sandoval, L.Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v9n1/v9n1a03.pdf>
- Šárka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50-62. doi: 10.7441/joc.2014.04.04
- Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208 - 217 <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/255/255>
- Toribio, F. (2023). Comunicación interna y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. [Pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración, Huacho – Perú]. Repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7915/Tesis%20Toribio%20Bonilla.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Valdiviezo, C. y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 149, 131- 156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7627946>
- Vanegas, A. (2023). Diagnóstico del Clima Organizacional en el Colegio de la Santísima Eucaristía de Bogotá. [Maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Maestría en Gerencia Educativa, Colombia]. Repositorio Universidad Autónoma de Bucaramanga. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/22691/2023\\_Tesis\\_AURA\\_vanegas\\_delaspriella.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/22691/2023_Tesis_AURA_vanegas_delaspriella.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargas, K. (2022). La comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro - 2022. [Pregrado, Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Lima. Perú]. Repositorio Universidad San Martín de Porres. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/12580?show=full>
- Verghese, A. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113. [https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article\\_20.pdf](https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf)
- Vidarte, J. (2019). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura. [Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Universidad del Perú. Decana de América Facultad de Letras y Ciencias Humanas Escuela Profesional de Comunicación Social, Lima. Perú]. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://core.ac.uk/download/pdf/323348447.pdf>

- Viñarás, M., González, J. E., y Rincón, S. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, 16, 335–354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>
- Wills - Espinosa, N., Ceballos - Icaza, M., Sadi. G y Ancin - Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>
- Yun, S. (2007). Exploring the embassy sampling strategy for large-scale cross-national study in replicating the normative theory of global public relations. *Public Relations Review*, 33(2), 224-226. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.010>
- Zapata - Domínguez, A y Rodríguez - Ramírez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Colombia. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.