

La cultura organizacional y la comunicación en las instituciones de educación superior

Organizational culture and communication in higher education institutions

Geoconda Mercedes Muñoz Ortega*
Universidad Nacional de Chimborazo
Riobamba - Ecuador
geoconda.munoz@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0006-7656-2861>

Gissela Paola Vinueza Cevallos
Universidad Nacional de Chimborazo
Riobamba - Ecuador
gvinueza@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-0960-7593>

Bayron William Lema Amaguaya
Universidad Nacional de Chimborazo
Riobamba - Ecuador
blema@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-7034-5041>

Carmita Elizabeth Ullauri Silva
Universidad Nacional de Chimborazo
Riobamba - Ecuador
carmitaullauri@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-3883-7664>

*Correspondencia:
geoconda.munoz@unach.edu.ec

Cómo citar este artículo:
Muñoz, G., Vinueza, G., Lema, B., & Ullauri, C. (2026). La cultura organizacional y la comunicación en las instituciones de educación superior. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 4(2), 252-267.
<https://doi.org/10.61347/psa.v4i2.185>

Recibido: 21 de julio de 2026
Aceptado: 25 de agosto de 2026
Publicado: 1 de septiembre de 2026

Copyright: Derechos de autor 2026
Geoconda Mercedes Muñoz Ortega, Gissela Paola Vinueza Cevallos, Bayron William Lema Amaguaya, Carmita Elizabeth Ullauri Silva.



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-
NoComercial 4.0.

Resumen: Las instituciones de educación superior enfrentan procesos de transformación derivados de cambios tecnológicos, sociales y organizacionales que demandan nuevas formas de gestión institucional. En este contexto, la cultura organizacional y la comunicación interna constituyen elementos estratégicos para consolidar la identidad universitaria, promover la colaboración y favorecer la articulación entre los actores institucionales. El objetivo del presente estudio fue analizar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna en instituciones de educación superior mediante una revisión documental de literatura científica. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño documental bibliográfico y alcance descriptivo-interpretativo. La recopilación de información se realizó mediante la revisión de artículos científicos publicados entre 2016 y 2026 en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet, considerando criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional influye en la configuración de los procesos comunicacionales internos, debido a que los valores, creencias y prácticas institucionales orientan las formas de interacción, participación y transmisión de información dentro de las universidades. Asimismo, se identificó que las culturas basadas en la colaboración, innovación, confianza y participación favorecen modelos comunicacionales más efectivos, mientras que las estructuras jerárquicas pueden limitar la retroalimentación y cohesión institucional. Se concluye que la comunicación interna representa un componente estratégico para consolidar la cultura organizacional universitaria, fortalecer la identidad institucional y favorecer la adaptación de las instituciones de educación superior ante los desafíos contemporáneos.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, educación superior, gestión universitaria, instituciones educativas.

Abstract: Higher education institutions are currently undergoing transformation processes driven by technological, social, and organizational changes that require new approaches to institutional management. In this context, organizational culture and internal communication constitute strategic elements for consolidating university identity, promoting collaboration, and fostering coordination among institutional stakeholders. The objective of this study was to analyze the relationship between organizational culture and internal communication in higher education institutions through a documentary review of scientific literature. The research was conducted using a qualitative approach, with a bibliographic documentary design and a descriptive-interpretive scope. Information was collected through the review of scientific articles published between 2016 and 2026 in academic databases such as Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, and Dialnet, considering previously established inclusion and exclusion criteria. The results showed that organizational culture influences the configuration of internal communication processes, as institutional values, beliefs, and practices guide forms of interaction, participation, and information exchange within universities. Likewise, it was identified that cultures based on collaboration, innovation, trust, and participation promote more effective communication models, whereas hierarchical structures may limit feedback processes and institutional cohesion. It is concluded that internal communication represents a strategic component for consolidating university organizational culture, strengthening institutional identity, and facilitating the adaptation of higher education institutions to contemporary challenges.

Keywords: Educational institutions, higher education, internal communication, organizational culture, university management.

1. Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) enfrentan actualmente procesos de transformación derivados de los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales que demandan nuevas formas de gestión institucional. En este contexto, la cultura organizacional y la comunicación interna adquieren relevancia estratégica, debido a que permiten fortalecer la identidad institucional, promover la colaboración entre sus integrantes y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos universitarios. La gestión adecuada de estos elementos favorece la adaptación organizacional, la innovación y el desarrollo de capacidades institucionales.

En América Latina, la educación superior atraviesa un proceso de transformación asociado a las exigencias de una sociedad basada en el conocimiento y a las crecientes demandas de equidad, inclusión y calidad educativa (Henríquez, 2018). Bajo estas condiciones, la cultura organizacional se configura como un componente esencial para establecer valores compartidos, fortalecer la identidad institucional y promover procesos de mejora continua. En este sentido, el liderazgo, la cultura académica y la calidad universitaria mantienen una relación estrecha debido a su influencia en la gestión y funcionamiento de las instituciones de educación superior (Pedraja-Rejas et al., 2018).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional universitaria representa un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de sus miembros y determinan la forma en que las instituciones responden a los cambios del entorno. Estudios recientes evidencian que los elementos culturales influyen en la calidad educativa, la gestión institucional y la construcción de relaciones colaborativas dentro de las universidades (Mosqueira, 2025; Kiyik Kicir & Altunoglu, 2024; Palchucán et al., 2026).

La transformación digital y el desarrollo de nuevas competencias institucionales requieren fortalecer los procesos internos de comunicación y colaboración. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) destaca la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales que permitan responder a los desafíos tecnológicos y sociales contemporáneos. En este escenario, la comunicación interna constituye un mecanismo mediante el cual se transmiten valores, políticas y prácticas institucionales, contribuyendo a la construcción de significados compartidos dentro de la organización (Andrade, 2005).

Asimismo, la UNESCO (2020) señala que una educación superior inclusiva y de calidad requiere instituciones capaces de promover entornos participativos, diversos y orientados al desarrollo humano. En consecuencia, las universidades necesitan consolidar culturas organizacionales basadas en la cooperación, el respeto y la participación de sus integrantes. En este proceso, la comunicación interna cumple una función articuladora al favorecer la integración institucional y fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria.

En el contexto ecuatoriano, las universidades han experimentado procesos de regulación y evaluación orientados al fortalecimiento de la calidad institucional. Estos cambios, impulsados por organismos como el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), han incrementado la necesidad de desarrollar modelos de gestión eficientes y articulados con los objetivos estratégicos institucionales. En este escenario, la cultura organizacional y la comunicación interna constituyen factores relevantes para integrar las prácticas académicas y administrativas dentro de una visión institucional compartida (CACES, 2023).

Sin embargo, investigaciones recientes evidencian que las universidades ecuatorianas aún presentan desafíos relacionados con la gestión de la comunicación interna, especialmente en la articulación entre

los colaboradores y los objetivos institucionales. Duque-Rengel et al. (2022) identificaron que la comunicación universitaria requiere fortalecer mecanismos de participación y retroalimentación, mientras que Bravo et al. (2021) señalan que pueden coexistir tensiones entre una identidad organizacional consolidada y estructuras tradicionales que limitan la innovación institucional.

La cultura organizacional constituye un elemento articulador del funcionamiento universitario, debido a que define valores, creencias y prácticas que orientan la actuación de sus integrantes (Yopan et al., 2020). Desde esta perspectiva, la comunicación interna permite transmitir y reforzar dichos elementos culturales, favoreciendo la coordinación institucional, el compromiso del personal y la construcción de relaciones basadas en la confianza. Por ello, la relación entre cultura y comunicación representa un aspecto fundamental para comprender la dinámica organizacional de las instituciones educativas.

A pesar del creciente interés por estudiar la cultura organizacional en instituciones educativas, aún existen limitaciones respecto al análisis integrado de su relación con la comunicación interna en educación superior. Particularmente, resulta necesario profundizar en cómo los valores institucionales, las prácticas organizacionales y los modelos comunicacionales influyen en la participación, cohesión y desempeño de los actores universitarios. En este sentido, la gestión del talento humano requiere enfoques que articulen comunicación, liderazgo, innovación y compromiso institucional (Toala-Bozada & Bravo-Macias, 2025).

La complejidad organizacional de las universidades demanda estrategias orientadas al fortalecimiento permanente de sus procesos internos, considerando que una cultura compartida y una comunicación efectiva permiten mejorar la coordinación entre docentes, personal administrativo y directivos. Estudios desarrollados en instituciones universitarias evidencian que la comunicación organizacional contribuye a fortalecer la integración institucional, la productividad y las relaciones internas (D'Armas et al., 2020; Piedra-Mayorga et al., 2022).

Bajo estas consideraciones, el presente artículo de revisión bibliográfica tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna en instituciones de educación superior mediante una revisión documental de literatura científica. Para ello, se examinaron los principales enfoques teóricos, aportes empíricos y tendencias investigativas orientadas a comprender cómo ambos elementos interactúan en la construcción de instituciones universitarias colaborativas, adaptativas y orientadas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

2. Metodología

Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que permitió analizar e interpretar los principales aportes teóricos y empíricos relacionados con la cultura organizacional y la comunicación interna en instituciones de educación superior. Este enfoque facilitó la comprensión de los significados, perspectivas y relaciones conceptuales presentes en la literatura científica revisada (Hernández et al., 2014).

El diseño de investigación fue documental bibliográfico, basado en la revisión, selección, organización y análisis de publicaciones académicas relacionadas con la temática de estudio. Este diseño permitió identificar tendencias investigativas, enfoques teóricos y hallazgos relevantes sobre la interacción entre la cultura organizacional y los procesos comunicacionales dentro del contexto universitario (Cuji & Sandoval, 2023).

Tipo de investigación

El estudio tuvo un alcance descriptivo-interpretativo, debido a que permitió caracterizar los principales elementos asociados con la cultura organizacional y los modelos de comunicación interna presentes en las instituciones de educación superior. A partir del análisis de los documentos seleccionados, se interpretaron los aportes identificados y se establecieron relaciones entre los constructos analizados y su importancia para la gestión institucional (Medina et al., 2023).

La investigación correspondió a una revisión documental de literatura científica, orientada a examinar estudios académicos relacionados con las variables de análisis. Este proceso permitió integrar diferentes perspectivas teóricas y evidencias empíricas para comprender la relación existente entre la cultura organizacional y la comunicación interna en el ámbito universitario.

Estrategia de búsqueda y selección de información

La recopilación de información se realizó mediante una búsqueda bibliográfica en bases de datos académicas reconocidas, entre ellas Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet. Para localizar estudios relacionados con la temática se utilizaron términos combinados mediante operadores booleanos, considerando palabras clave como “organizational culture”, “internal communication”, “higher education”, “university” e “institutional management”.

La búsqueda consideró publicaciones científicas comprendidas entre los años 2016 y 2026, priorizando investigaciones desarrolladas en instituciones de educación superior. Se seleccionaron estudios que analizaron directamente la cultura organizacional, la comunicación interna o la relación entre ambas variables dentro del contexto universitario.

Criterios de inclusión y exclusión

Para la selección de los documentos se establecieron criterios de inclusión orientados a garantizar la pertinencia de las fuentes analizadas. Se consideraron artículos científicos publicados entre 2016 y 2026, investigaciones desarrolladas en instituciones de educación superior y estudios que abordaron la cultura organizacional, la comunicación interna o la relación entre ambas variables.

Además, se incluyeron publicaciones disponibles en texto completo y pertenecientes a revistas académicas. Estos criterios permitieron delimitar la información recopilada y asegurar que los documentos seleccionados respondieran al propósito de la investigación.

Como criterios de exclusión se consideraron documentos que no correspondieron a investigaciones científicas, estudios enfocados exclusivamente en organizaciones empresariales sin relación con educación superior, publicaciones duplicadas, documentos sin acceso al texto completo e investigaciones que no presentaron relación directa con las variables analizadas.

Proceso de análisis de la información

El análisis documental se realizó mediante la aplicación de los métodos analítico-sintético y bibliográfico. El método analítico permitió examinar los aportes individuales de cada estudio seleccionado, identificando sus objetivos, enfoques metodológicos, principales resultados y conclusiones; posteriormente, mediante la síntesis, se integraron los hallazgos relevantes para construir una interpretación general sobre la relación entre cultura organizacional y comunicación interna (Garcés, 2024; Mballa et al., 2024).

La información recopilada fue organizada mediante matrices de análisis documental que incluyeron datos como autor, año de publicación, país, metodología empleada, variables estudiadas y principales aportes. Finalmente, los resultados fueron sistematizados mediante tablas descriptivas y un análisis interpretativo fundamentado en los principales enfoques teóricos relacionados con la temática.

3. Resultados y discusión

La cultura organizacional y la educación superior

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental para comprender la dinámica interna de las instituciones de educación superior, debido a que representa un sistema de significados compartidos que orienta las prácticas, valores y comportamientos de sus integrantes. Robbins y Judge (2009) señalan que la cultura permite diferenciar una organización de otra mediante principios, creencias y normas compartidas, influyendo en la identidad institucional, el compromiso laboral y las formas de interacción entre sus miembros.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2020) sostiene que la cultura organizacional representa un fenómeno dinámico construido a partir de las experiencias colectivas y las relaciones sociales desarrolladas dentro de la organización. En las instituciones universitarias, esta cultura emerge de la interacción entre docentes, personal administrativo y directivos, determinando las formas de colaboración, toma de decisiones y adaptación frente a los cambios del entorno educativo.

Los resultados de la revisión documental evidenciaron que la cultura organizacional universitaria mantiene una relación directa con la construcción de vínculos institucionales, redes de colaboración y mecanismos de integración interna. En este sentido, Prado y Quiñonez (2025) destacan que una cultura fundamentada en la cooperación y el capital social favorece la generación de relaciones entre los actores universitarios, promoviendo condiciones que contribuyen al desarrollo institucional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, los estudios analizados permitieron identificar que la cultura organizacional se estructura mediante valores, creencias, normas y supuestos compartidos que orientan la interpretación de la realidad institucional y la forma en que los miembros desarrollan sus actividades (Schein & Schein, 2016). En el contexto universitario, esta dinámica adquiere mayor complejidad debido a la coexistencia de diferentes grupos culturales vinculados con las funciones académicas, administrativas y estudiantiles.

Los hallazgos muestran que los valores institucionales representan un componente esencial para orientar las prácticas organizacionales y consolidar una cultura basada en la calidad, colaboración y compromiso institucional. En este contexto, Toala y Manjarrez (2024) señalan que los valores compartidos influyen en la percepción de calidad del servicio y favorecen la construcción de ambientes organizacionales orientados hacia la mejora continua y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

De acuerdo con la literatura revisada, la cultura organizacional también constituye un factor relevante dentro de los procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad universitaria. El modelo de evaluación del CACES (2023) reconoce la importancia de consolidar instituciones con estructuras organizacionales participativas, orientadas a la planificación estratégica, la mejora permanente y la generación de condiciones adecuadas para el desarrollo académico y administrativo.

En relación con los modelos de análisis cultural, Cameron y Quinn (2011) plantean el modelo de

valores en competencia, mediante el cual se identifican cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estos modelos permiten comprender cómo las orientaciones culturales influyen en la gestión universitaria, el liderazgo institucional, la innovación y los mecanismos internos de comunicación.

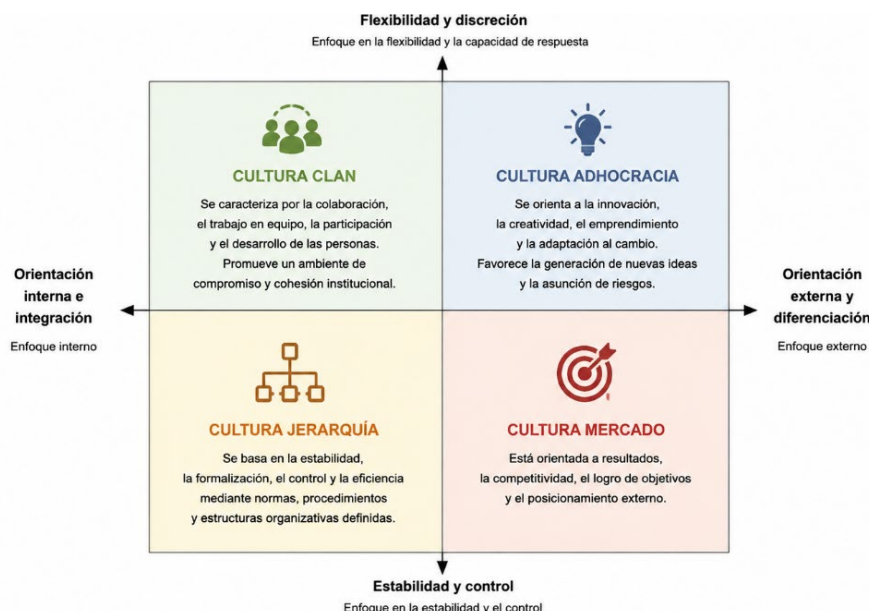
Los estudios revisados evidenciaron que las culturas organizacionales orientadas hacia la colaboración, participación e innovación generan condiciones favorables para una comunicación interna más abierta y efectiva. En este sentido, Yopan et al. (2020) señalan que la cultura organizacional actúa como un elemento articulador del comportamiento colectivo, debido a que determina las formas de relación, cooperación y transmisión de significados dentro de las organizaciones.

El modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011) permitió identificar que la cultura clan se caracteriza por ambientes colaborativos donde predominan la participación, confianza y compromiso de sus integrantes, mientras que la cultura adhocracia se relaciona con la creatividad, innovación y capacidad de adaptación institucional. Estas características favorecen modelos comunicacionales más flexibles, participativos y orientados al intercambio de conocimientos dentro de las instituciones de educación superior (figura 1).

Por otra parte, la cultura jerarquía se encuentra asociada con estructuras organizacionales basadas en el control, formalización y estabilidad de los procesos, mientras que la cultura mercado enfatiza la competitividad, los resultados y el cumplimiento de objetivos institucionales. En el ámbito universitario, la coexistencia equilibrada de estas dimensiones permite combinar estabilidad organizativa con capacidad de innovación, favoreciendo una gestión institucional adaptativa y una comunicación interna alineada con los objetivos estratégicos.

Figura 1

Tipos de cultura organizacional según el modelo de valores en competencias de Cameron y Quinn (2011)



Nota. Adaptado de Cameron y Quinn (2011).

La tabla 1 sintetiza las principales características asociadas con la cultura organizacional, destacando los elementos que configuran la manera en que los integrantes de una institución interpretan su entorno, desarrollan sus actividades y establecen formas de interacción. Estas dimensiones evidencian que la cultura organizacional trasciende la existencia de valores compartidos,

debido a que integra prácticas vinculadas con la innovación, orientación hacia resultados, colaboración, estabilidad y adaptación institucional.

En el contexto de las instituciones de educación superior, estas características adquieren especial relevancia debido a que condicionan la forma en que docentes, personal administrativo y directivos construyen relaciones, toman decisiones y gestionan los procesos internos. Una cultura organizacional equilibrada requiere articular la capacidad de innovación y cambio con mecanismos de coordinación, comunicación efectiva y sostenibilidad institucional, favoreciendo ambientes donde la información fluya, se fortalezca el compromiso organizacional y se consoliden los objetivos universitarios.

Tabla 1

Características fundamentales de la cultura organizacional

Característica	Descripción
Innovación y toma de riesgos	Grado en que la organización fomenta la creatividad, la generación de nuevas ideas y la disposición de sus miembros para asumir riesgos calculados orientados a la mejora institucional.
Atención a los detalles	Nivel en que la organización espera precisión, rigurosidad y cuidado en la ejecución de las actividades y procesos internos.
Orientación a los resultados	Prioridad otorgada al cumplimiento de objetivos y logros institucionales frente a los procedimientos utilizados para alcanzarlos.
Orientación a las personas	Grado en que las decisiones organizacionales consideran el bienestar, desarrollo y participación de los integrantes de la institución.
Orientación a los equipos	Énfasis institucional en el trabajo colaborativo, la cooperación y la responsabilidad colectiva frente al desempeño individual.
Dinamismo	Capacidad organizacional para adaptarse al cambio, promover la proactividad y responder de manera competitiva a las demandas del entorno.
Estabilidad	Preferencia institucional por mantener estructuras, procesos y condiciones organizativas predecibles que favorezcan la continuidad y el control.

Nota. Adaptación propia desde Robbins y Judge (2017).

Componentes de la cultura organizacional

La figura 2 representa el modelo de tres niveles de la cultura organizacional propuesto por Schein y Schein (2016), el cual permite comprender cómo se estructura la cultura institucional desde sus manifestaciones visibles hasta los elementos profundos que orientan el comportamiento colectivo. En el nivel superficial se encuentran los artefactos, conformados por los elementos observables de la organización, como estructuras físicas, símbolos, tecnologías, rituales y prácticas institucionales. Aunque estos componentes son fácilmente identificables, su interpretación requiere analizar los valores y creencias que les otorgan significado dentro de la organización.

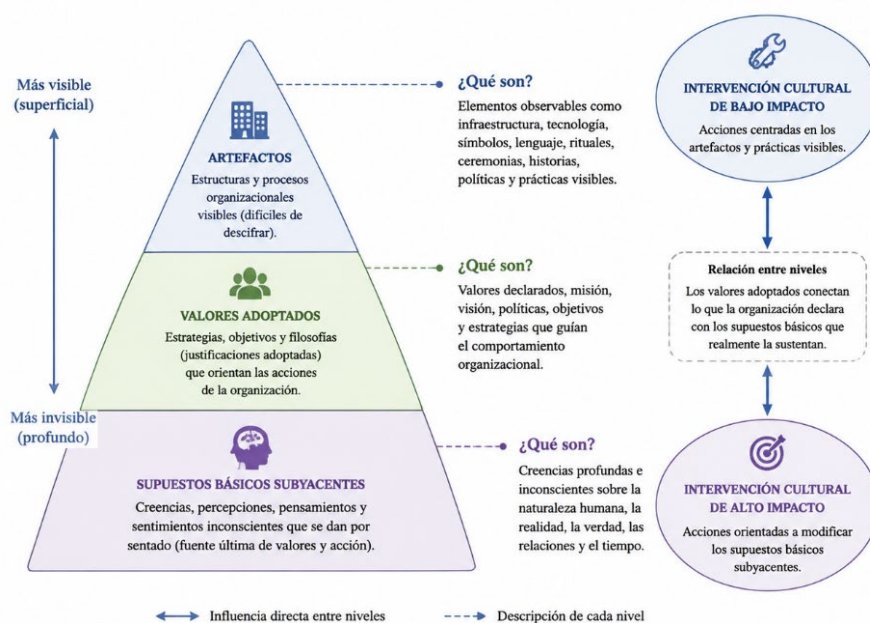
En un nivel intermedio se ubican los valores adoptados, relacionados con los principios, estrategias, objetivos y filosofías que orientan las acciones institucionales. Estos representan aquello que la organización declara como relevante y se manifiestan mediante la misión, visión, normativas y políticas institucionales. En el nivel más profundo se encuentran los supuestos básicos subyacentes, constituidos por creencias, percepciones y formas compartidas de interpretar la realidad que los

integrantes aceptan como verdades implícitas y que influyen en la toma de decisiones, relaciones laborales y prácticas organizacionales.

La interacción entre estos niveles evidencia que la cultura organizacional no se limita a los aspectos visibles de una institución, sino que se construye mediante la relación dinámica entre prácticas observables, valores declarados y creencias arraigadas. Por ello, los procesos de transformación cultural requieren superar modificaciones superficiales y abordar aquellos supuestos que determinan la manera en que los miembros comprenden y desarrollan sus actividades. En las instituciones de educación superior, este modelo permite analizar cómo los valores y creencias institucionales influyen en la comunicación interna, la construcción de identidad organizacional y la articulación entre docentes, administrativos y directivos.

Figura 2

Niveles de la cultura organizacional según Schein & Schein (2016)



Nota. Adaptación propia desde Schein & Schein (2016).

Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional puede comprenderse mediante la metáfora del iceberg, donde una parte visible representa las manifestaciones observables de la institución, mientras que una dimensión profunda permanece implícita y orienta las formas de pensar, actuar e interactuar de sus integrantes. Bajo esta perspectiva, Schein y Schein (2016) propusieron un modelo compuesto por tres niveles de análisis cultural: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos subyacentes, los cuales permiten comprender cómo las organizaciones construyen, mantienen y transforman sus prácticas institucionales.

Los artefactos constituyen el nivel más visible de la cultura organizacional e incluyen aquellos elementos que pueden ser observados directamente dentro de una institución. Entre ellos se encuentran la infraestructura, los símbolos institucionales, la vestimenta, el lenguaje, los rituales, las ceremonias y las prácticas habituales de sus integrantes. En las instituciones de educación superior, estos elementos se reflejan en la organización de los espacios académicos, el uso de tecnologías educativas, los mecanismos institucionales de comunicación y aquellas expresiones que representan la

identidad universitaria.

Los valores adoptados representan el segundo nivel de la cultura organizacional y corresponden a los principios, estrategias y filosofías que orientan la actuación institucional. Estos valores suelen expresarse mediante la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales; sin embargo, pueden existir diferencias entre los valores declarados y aquellos que realmente orientan las prácticas cotidianas. En este sentido, Toala y Manjarrez (2024) destacan que la coherencia entre los valores institucionales y las acciones desarrolladas por sus integrantes constituye un factor relevante para fortalecer la gestión organizacional y mejorar la percepción de calidad institucional.

Los supuestos básicos subyacentes representan el nivel más profundo de la cultura organizacional, debido a que están conformados por creencias, percepciones y formas compartidas de interpretar la realidad que los integrantes consideran naturales dentro de la institución (Schein & Schein, 2016). Estos elementos influyen en la manera en que las personas toman decisiones, establecen relaciones laborales y responden frente a los procesos de cambio. En las instituciones de educación superior, pueden estar relacionados con concepciones sobre la autoridad, la colaboración, la innovación, la participación y los criterios utilizados para valorar el desempeño académico y administrativo.

La interacción entre estos tres niveles permite comprender que la cultura organizacional no se limita a los elementos visibles de una institución, sino que se construye mediante la relación entre aquello que la organización comunica, aquello que declara y aquello que efectivamente práctica. En este proceso, la comunicación interna adquiere un papel articulador, debido a que facilita la transmisión de valores institucionales, fortalece la identidad organizacional y contribuye a reducir las brechas entre la cultura proyectada y la cultura experimentada por docentes, administrativos y directivos.

La comunicación y la educación superior

La comunicación constituye un componente esencial de la cultura organizacional, debido a que permite transmitir valores, conocimientos, normas y prácticas que orientan el funcionamiento institucional. Más que un proceso operativo, representa una herramienta estratégica que facilita la coordinación entre los diferentes niveles organizativos y fortalece las relaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria. En este sentido, Andrade (2005) sostiene que la comunicación organizacional interna constituye un proceso planificado mediante el cual las instituciones construyen significados compartidos y articulan sus objetivos con las acciones de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva, las organizaciones con culturas basadas en estructuras jerárquicas tienden a desarrollar procesos comunicativos más formales y verticales, mientras que aquellas orientadas hacia la colaboración y participación favorecen mecanismos bidireccionales caracterizados por el intercambio de información, la retroalimentación y la construcción colectiva de conocimiento. En las instituciones de educación superior, esta dinámica adquiere especial importancia debido a la diversidad de actores que participan en sus procesos académicos y administrativos.

La comunicación interna representa un proceso estratégico mediante el cual las instituciones transmiten información, fortalecen la identidad organizacional y generan espacios de participación entre sus integrantes. Este proceso supera la simple difusión de mensajes institucionales, debido a que implica la construcción de confianza, reconocimiento y compromiso organizacional. En este sentido, Laaser y Bolton (2022) destacan que los entornos laborales donde predominan el reconocimiento, la autonomía y la valoración de las personas favorecen experiencias laborales significativas, elementos que contribuyen al fortalecimiento de culturas institucionales más participativas.

En el contexto universitario, la comunicación interna resulta fundamental para articular los

objetivos académicos y administrativos, debido a que las instituciones de educación superior funcionan como sistemas complejos donde convergen múltiples grupos con intereses y responsabilidades diferenciadas. La adecuada gestión comunicacional favorece el intercambio de conocimientos, la coordinación institucional y la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo, consolidando espacios de colaboración orientados al cumplimiento de la misión universitaria.

Los estudios desarrollados en universidades ecuatorianas evidencian que las deficiencias en los procesos comunicacionales pueden afectar la identificación de los colaboradores con la institución y limitar el compromiso organizacional. Duque-Rengel et al. (2022) señalan que una comunicación interna gestionada estratégicamente permite fortalecer la integración institucional mediante prácticas basadas en transparencia, participación y reconocimiento. De igual manera, Reyes (2021) destaca que la relación entre comunicación y liderazgo constituye un elemento clave para fortalecer los procesos formativos y organizacionales dentro de las instituciones educativas.

En este sentido, la comunicación interna actúa como un mecanismo articulador entre la cultura organizacional y la gestión universitaria, debido a que permite que los valores institucionales sean comprendidos, compartidos y aplicados por los integrantes de la comunidad educativa. Además, la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas digitales exige modelos comunicacionales flexibles capaces de responder a los procesos de transformación institucional (Rodríguez-Galarza et al., 2026). Por ello, las universidades requieren desarrollar estrategias comunicacionales coherentes con sus principios institucionales, orientadas a fortalecer la colaboración, innovación y calidad de sus procesos (tabla 3).

Tabla 3

Elementos estratégicos de la comunicación interna en instituciones de educación superior

Elemento	Descripción
Transparencia	Facilita el acceso a información institucional clara y oportuna, fortaleciendo la confianza entre los miembros de la comunidad universitaria.
Participación	Promueve espacios de diálogo, retroalimentación y construcción colectiva de decisiones institucionales.
Reconocimiento	Favorece la valoración del aporte de docentes, administrativos y demás actores universitarios, fortaleciendo el compromiso organizacional.

Comunicación interna y modelos comunicacionales en las instituciones de educación superior

La comunicación efectiva constituye un elemento fundamental para fortalecer la cultura organizacional, debido a que permite transmitir valores institucionales, generar espacios de interacción y consolidar relaciones basadas en la confianza entre los integrantes de una organización. En este sentido, la comunicación interna no se limita a la transferencia de información, sino que representa un proceso estratégico mediante el cual se construyen significados compartidos, se fortalecen los vínculos institucionales y se articulan las acciones individuales con los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Desde esta perspectiva, los modelos comunicacionales propuestos por Grunig y Hunt (1984) permiten comprender la manera en que las organizaciones gestionan sus relaciones mediante diferentes niveles de interacción con sus públicos internos y externos. Estos modelos reflejan distintas concepciones sobre el papel de la comunicación, desde enfoques centrados en la transmisión unilateral

de información hasta aquellos orientados al diálogo, la participación y la construcción colectiva de acuerdos. En las instituciones de educación superior, esta clasificación permite analizar cómo los procesos comunicativos expresan los valores y supuestos que conforman la cultura institucional.

El modelo de agente de prensa, el modelo de información pública, el modelo asimétrico de doble vía y el modelo simétrico de doble vía representan diferentes formas de gestionar los procesos comunicacionales institucionales (tabla 4). Mientras los primeros modelos responden a estructuras organizacionales más jerárquicas y centradas en el control de la información, el modelo simétrico de doble vía se relaciona con culturas basadas en la confianza, participación y retroalimentación permanente. En este sentido, Reyes (2021) destaca que la comunicación vinculada al liderazgo educativo favorece procesos organizacionales más efectivos al promover interacción, coordinación y compromiso entre los integrantes de la institución.

En el contexto de las instituciones de educación superior, los modelos comunicacionales permiten comprender cómo las prácticas informativas se relacionan con la cultura organizacional predominante. Una universidad con una cultura participativa requiere mecanismos comunicativos abiertos que faciliten el intercambio de ideas, la innovación y la toma de decisiones colaborativa, mientras que estructuras más tradicionales pueden limitar la circulación de información y reducir los espacios de participación institucional.

Tabla 4

Modelos comunicacionales de Grunig y Hunt

Modelo	Descripción
Modelo de agente de prensa	Se caracteriza por una comunicación unidireccional orientada a la difusión de información favorable para la organización. Prioriza la visibilidad institucional y la promoción de mensajes estratégicos sin considerar necesariamente la retroalimentación de los públicos.
Modelo de información pública	Mantiene una comunicación principalmente unidireccional, pero busca proporcionar información objetiva, clara y verificable. Su finalidad es informar a los públicos mediante mensajes institucionales formales.
Modelo asimétrico de doble vía	Incorpora procesos de retroalimentación entre la organización y sus públicos; sin embargo, la información obtenida se utiliza principalmente para mejorar la capacidad de influencia y persuasión institucional.
Modelo simétrico de doble vía	Se fundamenta en el diálogo, la comprensión mutua y la construcción colaborativa de relaciones. Promueve una comunicación equilibrada donde la organización y sus públicos ajustan sus perspectivas mediante la interacción.

Nota. Adaptado de Grunig y Hunt (1984).

Relación entre los niveles de cultura y los modelos de comunicación

La teoría de Schein y Schein (2016) permite comprender la cultura organizacional como un sistema compuesto por artefactos, valores adoptados y supuestos básicos subyacentes, mientras que los modelos de comunicación de Grunig y Hunt (1984) posibilitan analizar las formas mediante las cuales las organizaciones establecen relaciones con sus públicos. La relación entre ambos enfoques se encuentra principalmente en los supuestos básicos, debido a que las creencias profundas sobre el poder, la participación, el control y la interacción humana influyen en la manera en que una institución estructura sus procesos comunicacionales.

Desde esta perspectiva, una institución cuyos supuestos culturales se fundamentan en estructuras jerárquicas, control centralizado y limitada participación puede presentar prácticas comunicativas predominantemente verticales, asociadas con modelos unidireccionales como el modelo de agente de prensa o el modelo de información pública propuestos por Grunig y Hunt (1984). En estos escenarios, la comunicación se orienta principalmente hacia la transmisión de información institucional, con espacios reducidos para la retroalimentación y el intercambio participativo entre los integrantes de la organización.

Por otra parte, cuando los valores organizacionales se sustentan en la colaboración, confianza y participación, es posible identificar una mayor correspondencia con modelos comunicacionales bidireccionales. En particular, el modelo simétrico de doble vía plantea una comunicación basada en el diálogo, la comprensión mutua y la construcción colectiva de significados, elementos relacionados con culturas organizacionales orientadas hacia el aprendizaje, la cooperación y el reconocimiento del talento humano. En este sentido, Laaser y Bolton (2022) destacan que los entornos organizacionales fundamentados en el reconocimiento, la autonomía y la dignidad profesional favorecen experiencias laborales significativas, fortaleciendo la vinculación de los colaboradores con la institución.

En este sentido, los aportes de Schein y Schein (2016) explican cómo las creencias y valores profundos configuran la identidad cultural de una organización, mientras que Grunig y Hunt (1984) permiten comprender cómo dicha cultura se manifiesta mediante prácticas comunicativas concretas. La integración de ambos enfoques evidencia que la comunicación interna constituye un mecanismo mediante el cual la cultura organizacional se transmite, consolida y transforma, debido a que permite vincular los valores institucionales declarados con las prácticas cotidianas desarrolladas por los miembros de la comunidad universitaria.

Los estudios desarrollados en el contexto universitario respaldan la importancia estratégica de la comunicación interna. D'Armas et al. (2020) evidenciaron que la comunicación organizacional constituye un elemento relevante para fortalecer las relaciones internas en una universidad ecuatoriana. De manera complementaria, Garcés (2024) destacó que una comunicación transparente favorece mejores condiciones en el clima laboral, mientras que Duque-Rengel et al. (2022) señalaron que una gestión comunicacional limitada puede afectar la identificación de los colaboradores con la institución y debilitar el sentido de pertenencia organizacional.

Estos hallazgos evidencian que la comunicación interna trasciende la simple transmisión de información, debido a que representa un factor estratégico para construir confianza, fortalecer la identidad institucional y promover la integración de los miembros universitarios. En esta línea, Rosales-Villalba et al. (2022) resaltaron que una comunicación fundamentada en el liderazgo, la interacción efectiva y la gestión emocional contribuye al fortalecimiento del compromiso y la satisfacción del personal dentro de las instituciones educativas.

Bajo estas consideraciones, la gestión universitaria contemporánea requiere una visión integral donde cultura organizacional, comunicación interna y talento humano funcionen de manera articulada. La revisión desarrollada por Trujillo et al. (2026) identificó que factores como la comunicación institucional, el clima organizacional y la gestión del talento humano influyen en el compromiso y permanencia de los colaboradores. De igual manera, Toala-Bozada y Bravo-Macias (2025) destacaron que una gestión integral del talento humano requiere fortalecer dimensiones relacionadas con liderazgo, comunicación y desarrollo organizacional.

La transformación institucional exige culturas organizacionales capaces de adaptarse a nuevos escenarios tecnológicos y sociales. En este sentido, Mballa et al. (2024) resaltaron que la innovación

organizacional requiere procesos comunicativos efectivos que faciliten la generación de conocimiento, la colaboración y la adaptación al cambio. Asimismo, Rodríguez-Galarza et al. (2026) evidenciaron la importancia de incorporar herramientas tecnológicas como parte de los procesos de mejora institucional, lo que implica fortalecer culturas universitarias abiertas a la innovación y al aprendizaje continuo. Por ello, en las instituciones de educación superior, la articulación entre cultura organizacional y comunicación interna constituye un elemento estratégico para fortalecer la calidad institucional, favorecer la participación de sus integrantes y responder a los desafíos del entorno universitario actual.

4. Conclusiones

La revisión documental permitió establecer que la literatura científica evidencia una relación estrecha entre la cultura organizacional y la comunicación interna en las instituciones de educación superior, debido a que los valores, creencias y prácticas compartidas influyen en las formas de interacción, transmisión de información y construcción de vínculos entre los integrantes de la comunidad universitaria. En este sentido, la cultura organizacional constituye el marco que orienta las prácticas comunicativas institucionales.

Los estudios analizados evidenciaron que las culturas organizacionales basadas en la colaboración, participación, innovación y confianza favorecen modelos comunicacionales caracterizados por el diálogo, la retroalimentación y la construcción colectiva de significados, mientras que estructuras tradicionales con alta centralización pueden limitar la participación y fortalecer esquemas comunicativos predominantemente verticales. Por ello, la orientación cultural de una institución influye en la manera en que se gestionan sus procesos internos.

La comunicación interna se identificó como un componente estratégico para la consolidación de la cultura organizacional universitaria, debido a que permite transmitir valores institucionales, fortalecer la identidad organizacional y promover la articulación entre docentes, estudiantes, personal administrativo y directivos. Una gestión comunicacional efectiva contribuye a generar confianza, compromiso institucional y mejores condiciones para la coordinación de los procesos académicos y administrativos.

Finalmente, la revisión permitió concluir que las instituciones de educación superior requieren gestionar de manera integrada la cultura organizacional y la comunicación interna para responder a los desafíos actuales del entorno universitario. La construcción de culturas participativas y modelos comunicacionales bidireccionales representa un factor clave para fortalecer la adaptación institucional, la innovación y la calidad de la gestión universitaria.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. <https://n9.cl/t8twvd>
- Bravo, A., Cabanilla, G., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 442–454. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37018>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. <https://n9.cl/lkceqf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana. <https://n9.cl/nx6fq>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://n9.cl/vbn4g>
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2023). *Modelo de evaluación externa con fines de acreditación para el aseguramiento de la calidad de las universidades y escuelas politécnicas 2023*. CACES. <https://n9.cl/qh2x0r>
- Cuji, M., & Sandoval, T. (2023). *Análisis de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Chimborazo matriz Riobamba* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11069>
- D'Armas, M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 856–872. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- Duque-Rengel, V., Abendaño, M., y Cusot, G. (2022). Gestión de comunicación interna en universidades de Ecuador: La mirada de los colaboradores. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 13(1), 34–49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>
- Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. UNESCO. <https://doi.org/10.54676/WWUU8391>
- Escudero, L., Japón, Á., Orellana, A., y Franco, M. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): Análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, (7), 99–118. <https://n9.cl/ys6hb>
- Garcés, N. (2024). *Comunicación interna y su impacto en el clima laboral* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/22457>
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart y Winston. <https://n9.cl/ynp0u1>
- Henríquez, P. (Coord.). (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. UNESCO–IESALC & Universidad Nacional de Córdoba. <https://n9.cl/a4j4n>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill Education. <https://n9.cl/xtpdq>

- Kiyik Kicir, G., & Altunoglu, A. (2024). The investigation of organizational culture elements and typologies in a giga open university: Anadolu University Open Education Faculty 40th year research. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 25(2), 38–55. <https://doi.org/10.17718/tojde.1329147>
- Laaser, K., y Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 373–393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Universidad Tecnológica Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.53>
- Mballa, L., Villarruel, J., & Ilizalituri, A. (2024). El método analítico-sintético en el estudio de la complejidad organizacional. <https://n9.cl/odefi7>
- Medina, M., Rojas, C., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=922884>
- Mosqueira, E. (2025). Cultura organizativa y calidad educacional en estudiantes universitarios. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_2), 46–53. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3090
- Palchucán, N., Andramuño, M., Pailiacho, H., & Rodríguez, G. (2026). Estrategias lúdicas para el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales en estudiantes de Educación Básica e Inicial. *Revista De Investigación Educativa Niveles*, 3(1), 41–52. <https://doi.org/10.61347/rien.v3i1.85>
- Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., Bernasconi, A., & Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de Gerencia, número especial*(1), 184–199. <https://n9.cl/28cz5>
- Petit, N., & Lozada, B. (2020). Desafíos de la educación superior universitaria, como eje de la transdisciplinariedad profesional en Venezuela. *Memorialia*, 20, 59–64. <https://n9.cl/5vjigx>
- Piedra-Mayorga, V. M., Granillo Macias, R., González-Romero, R. E., Rodríguez-Moreno, R., & Vázquez-Alamilla, M. A. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(17), 23–29. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886>
- Prado, A., & Quiñonez, L. (2025). Construyendo redes para el éxito universitario: Ensayo sobre el papel de la cultura organizacional y el capital social. *Centro Sur*, 9(3), 27–42. <https://doi.org/10.37955/cs.v9i3.387>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1(2), 124–144. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación. <https://n9.cl/tyd5w>
- Rodríguez-Galarza, G., Jinez-Tapia, J., Torres-Rodríguez, K., & Rentería-Bustamante, L. (2026). Implementación de un tablero ocupacional digital para mejorar las actividades de la vida diaria en discapacidad intelectual. *Revista Digital Científica Causalidad (caui3)*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.70929/caui3.v2i1.0018>

- Rosales-Villalba, A., Sanz-Martínez, O., & Guzmán-Ramírez, A. (2022). La comunicación interna desde el liderazgo administrativo-emocional: necesidad en las unidades educativas ecuatorianas. *Maestro y Sociedad*, 19(3), 1266–1276. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5672>
- Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass. <https://n9.cl/jvz1t>
- Toala, E., & Manjarrez, N. (2024). Factores determinantes en la percepción de calidad del servicio. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 1406–1428. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i3.488>
- Toala-Bozada, S., & Bravo-Macias, G. (2025). Gestión de talento humano en el impacto del desempeño laboral. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 8(15), 652–664. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/416>
- Trujillo, P., Mendoza, J., Sallo, V., & Zúñiga, L. (2026). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15499070>
- Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–289. <https://n9.cl/oehnq>

Transparencia

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés de naturaleza alguna como parte de la presente investigación.

Fuente de financiamiento

Los autores financiaron completamente la investigación.

Contribución de autoría

Geoconda Mercedes Muñoz Ortega: Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

Gissela Paola Vinueza Cevallos: Conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

Bayron William Lema Amaguaya: Análisis formal, investigación, gestión de datos, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos.

Carmita Elizabeth Ullauri Silva: Metodología, validación, investigación, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.