



LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA (2012-2022)¹

INTERNAL COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW (2012-2022)

<https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>

Jazibi Abigail Canul Alcocer
Universidad Autónoma de Yucatán

jazibi.aca@gmail.com

orcid.org/0009-0006-1088-3187

Galo Emanuel López Gamboa
Universidad Autónoma de Yucatán

galo.lopez@correo.uady.mx

orcid.org/0000-0001-5581-7489

Recibido: agosto 17, 2023 - Aceptado: septiembre 25, 2023

Resumen

El objetivo del trabajo es identificar las contribuciones que la comunicación interna asume en el funcionamiento de las organizaciones educativas de nivel superior, mediante el análisis del estado actual de las investigaciones en el tema. Para esto se realizó una revisión sistemática siguiendo la metodología PRISMA. Con la búsqueda de artículos en las bases de datos abiertas Redalyc y Dialnet, y en las bases cerradas Ebsco-Academic Search Ultimate, Ebsco-Business Source Complete y Web of Science se partió de 328 artículos, a los cuales se les aplicaron cuatro filtros, resultando un corpus final de 18 artículos. Los principales hallazgos determinaron que el tema se ha desarrollado mayormente por autores de América Latina; las investigaciones toman en cuenta a todos los agentes educativos (estudiantes, docentes, administrativos y directivos) y principalmente existen cuatro enfoques: la comunicación interna y su relación con otros elementos; desde el abordaje de la inclusión de los medios digitales; como parte del funcionamiento organizacional, y desde la formación de los profesionales de la comunicación. Se concluye que la comunicación interna se considera un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la generación de motivación, el sentido de pertenencia y la integración de todo el personal. No obstante,

¹ Este artículo ha sido financiado con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), a través de la beca número 1230779.

se contempla como implícita en el funcionamiento de las organizaciones educativas, por lo cual no se realizan procesos de planeación, desarrollo y evaluación específicos. Debe prestársele mayor atención a la comunicación interna para explotar su potencial como estrategia de mejora de las organizaciones educativas.

Palabras clave: comunicación interna, educación superior, organización educativa, universidad.

Abstrac

The objective of this paper is to identify the contributions that internal communication has on the functioning of higher education organizations by analyzing the current state of research on the subject. For this purpose, a systematic review was carried out following the PRISMA methodology. The search for articles in the open databases Redalyc and Dialnet and in the closed databases Ebsco-Academic Search Ultimate, Ebsco-Business Source Complete, Web of Science was based on 328 articles to which four filters were applied, resulting in a final corpus of 18 articles. The main findings determined that the topic has been developed mostly by authors from Latin America; the research takes into account all educational agents (students, teachers, administrators and managers) and mainly has four approaches: internal communication and its relationship with other elements; from the approach of the inclusion of digital media; as part of organizational functioning and from the training of communication professionals. It is concluded that internal communication is considered an important element for the fulfillment of organizational objectives and the generation of motivation, sense of belonging and integration of all personnel. However, it is considered as implicit in the functioning of educational organizations and therefore specific planning, development and evaluation processes are not carried out. Greater attention should be paid to internal communication in order to exploit its potential as a strategy for the improvement of educational organizations.

Keywords: Internal Communication, Higher Education, Educational Organization, University.

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha tenido una gran expansión en América Latina a lo largo de los últimos 20 años. Esto ha ocasionado la aparición de nuevos desafíos, como garantizar el acceso equitativo, el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento, el impacto de la tecnología y la necesidad de reformular los sistemas educativos (Beneitone, 2021).

Un sistema educativo de calidad garantiza que los egresados contribuyan, de forma efectiva, al desarrollo socioeconómico de las ciudades. Sin embargo, si se carece de una visión estratégica de la educación superior, se generan mecanismos de dirección deficientes que derivan en problemas de calidad. Una propuesta ante dichos conflictos es el establecimiento de estructuras centralizadas que permitan la integración de los estudiantes y el personal académico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE, 2019]).

Debido a que las organizaciones educativas involucran la constante interacción de diversos actores, debe procurarse la gestión de estrategias de participación coordinada; es aquí donde la comunicación interna es una herramienta eficaz para el buen funcionamiento de la

entidad (Papic, 2018; Brinia et al., 2022). Es por ello que, desde finales de los años setenta, la comunicación interna se posicionó como una disciplina de gestión empresarial y, hoy en día, se considera parte fundamental de la estrategia global de cualquier organización (Piñuel, 1997).

La comunicación interna refiere al flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan hacia todas las direcciones del interior de las organizaciones (Berceruelo, 2014). Su desarrollo está en función de su plan estratégico, la cultura organizacional, los objetivos. Es un reflejo de la personalidad organizativa (Arizcuren et al., 2008).

A su vez, dicha comunicación involucra el uso de diferentes medios que permiten que todos los integrantes de la comunidad educativa se mantengan informados e integrados para, así, crear y mantener buenas relaciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Andrade, 2012). En este punto es importante considerar la influencia de la tecnología que ha involucrado nuevas formas de administración con el desarrollo de entornos y medios virtuales (Nivela-Cornejo et al., 2021).

La inadecuada comunicación interna deriva en problemas como falta de motivación e integración del personal; inconvenientes para establecer un ambiente armonioso y productivo; ausencia de sentido de pertenencia; dificultades para la colaboración del personal; vaguedad en la asignación de tareas; mayores conflictos internos, y problemas para el cumplimiento de los objetivos y la calidad educativa (Vivas y Saavedra, 2018).

Tal es la relevancia de la comunicación interna que, desde fines del siglo pasado, ha tenido un fuerte desarrollo y, a partir de entonces, está presente en las tendencias del mercado (Tessi, 2013). Este crecimiento generó interés en algunos investigadores que han realizado estudios al respecto, como lo demuestran las revisiones sistemáticas de Vargas (2020), y Nadales y colaboradores (2023). El primer trabajo se enfocó en analizar investigaciones sobre la gestión de la comunicación interna en las empresas comerciales y, en el segundo caso, se realizó una recopilación de los trabajos acerca de la comunicación interna a partir de su relación con el compromiso de los empleados (*employee engagement*). Ambos estudios concluyen que existe amplia literatura al respecto dentro del ámbito empresarial, pero que falta profundizar en líneas de investigación más específicas, incluyendo explorar diferentes industrias como el sector educativo.

De este modo, se reconoce que la comunicación interna influye en gran medida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, esta conclusión se realiza desde un enfoque empresarial: asumiendo que todos los tipos de organización son iguales. La realidad es que las organizaciones educativas no deben examinarse como si fueran únicamente empresas comerciales (Sandoval, 2006). Sucede que, cuando se basan en técnicas de administración provenientes del ámbito empresarial, suelen generar el debilitamiento de la cultura y la identidad organizacional, al igual que la decadencia de la gestión académica (Brunner y Uribe, 2007).

Es entonces que se plantea la necesidad de realizar una revisión sistemática sobre las investigaciones existentes acerca de la comunicación interna en las organizaciones educativas de nivel superior, con el objetivo de identificar las contribuciones que esta puede tener en su funcionamiento. Se espera que los resultados del análisis deriven en líneas de investigación más específicas, a la par de proporcionarle mayor énfasis al tema de la comunicación interna, desde la visión de las organizaciones educativas.

METODOLOGÍA

De acuerdo con el objetivo planteado (que busca responder a la pregunta de cuál es el estado actual de las investigaciones respecto de la comunicación interna en las organizaciones de educación superior), se realizó una revisión sistemática. La revisión sistemática se define como aquella investigación documental que permite obtener una visión general del conocimiento actual sobre un tema, mediante el seguimiento de un sistema y un método de análisis (Newman y Gough, 2020).

En este caso, la metodología establecida fue la propuesta por PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) ya que permite planificar, documentar y presentar los resultados mediante el seguimiento de una guía que contempla las secciones de introducción, metodología, resultados y discusión, con el fin de procurar una revisión sistemática completa y precisa (Page et al., 2021). A continuación, se presenta el procedimiento realizado de acuerdo con la propuesta.

Criterios de elegibilidad

Con el enfoque de la revisión sistemática, de consultar los tesauros de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el *Educational Resources Information Center* (ERIC) y de realizar una primera revisión de la literatura, se establecieron las palabras claves «comunicación interna», «educación superior», «organización educativa» y «universidad», a partir de lo cual se determinaron criterios de inclusión y exclusión presentados en la Tabla 1.

El periodo de búsqueda comprendió los años de 2012 a 2022, con el fin de visualizar cómo ha avanzado la producción respecto del tema. Los idiomas admitidos fueron inglés y español, y se optó por incluir solo investigaciones empíricas para responder al objetivo con un sustento basado en evidencia directa.

Cabe mencionar que, durante la búsqueda, se detectó que muchos de los artículos que respondían a las cadenas se orientaban al estudio de la comunicación desde otro enfoque (organizacional, efectivamente) y desde otros ámbitos (empresariales, de salud) por lo cual fue necesario añadir cinco criterios de inclusión al respecto.

Tabla 1
Criterios de inclusión y exclusión

INCLUSIÓN	EXCLUSIÓN
Año de publicación 2012-2022.	Publicaciones inferiores a 2012.
Idioma español o inglés.	Artículos en idiomas diferentes al español o inglés.
Artículos empíricos.	Artículos no empíricos (ensayos, revisiones, reseñas).
Estudios en el ámbito educativo.	Estudios en el ámbito empresarial u otros contextos.

Estudios realizados en instituciones de educación formal del nivel superior.	Estudios en educación básica (preescolar, primaria, secundaria, media superior).
Población conformada por agentes educativos: estudiantes, docentes, administrativos, directivos, académicos, personal manual.	Población: agentes externos a las organizaciones educativas.
Artículos enfocados en el tema de la comunicación interna.	Artículos que abordan a la comunicación desde otros enfoques o temas.
Comunicación interna como una de las variables principales.	Artículos que incluyen a la comunicación interna como un elemento secundario o como parte de los resultados.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de los artículos se realizó en las bases de datos abiertas Redalyc y Dialnet, y en las bases de datos cerradas *Ebsco-Academic Search Ultimate*, *Ebsco-Business Source Complete* y *Web of Science*. A su vez, se aplicaron dos estrategias de búsqueda; en primer lugar, se emplearon las palabras claves y sus sinónimos, en conjunto con los operadores booleanos «and», «or» o «not» –en inglés y en español– para generar las siguientes cadenas que fueron aplicadas en las bases de datos: «comunicación interna» and «educación superior»; «comunicación interna» and «universidad» (not «empresas»); «*internal communication*» and «*higher education*» (not «*business management*», not «*employees*»); («*Internal communication*» and «*university*» or «*higher education*»).

Al aplicar las cadenas de búsqueda, los resultados arrojaron una alta cantidad de artículos que, en su mayoría, no eran del campo de la educación, por lo cual se aplicaron los filtros de las fechas (2012-2022), el idioma (inglés-español) y la selección de disciplinas relacionadas a la educación (humanidades, sociales, comunicación, etcétera) para conseguir una investigación más precisa. Por ello, se decidió aplicar una segunda estrategia de búsqueda con el fin de complementar el proceso: indagar nuevamente en las bases de datos, pero sin aplicar directamente las cadenas de búsqueda, sino realizando una exploración más detallada y específica.

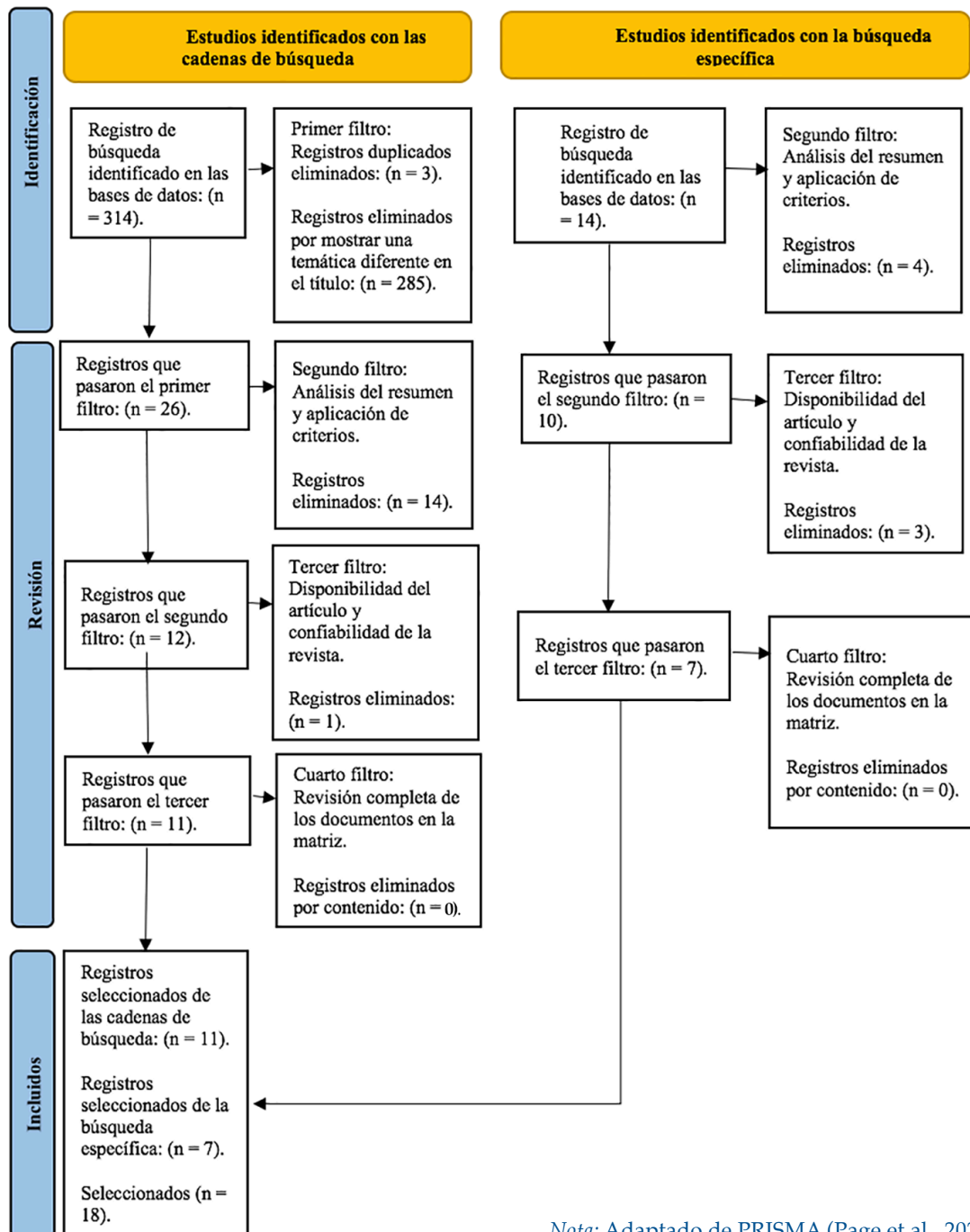
Proceso de selección de los estudios

Se partió de un total de 328 artículos, de los cuales 315 se obtuvieron mediante la búsqueda con aplicación de las cadenas y 14 provinieron de la investigación específica. Al final, se seleccionaron 18 artículos (ver Figura 1), después de aplicar cuatro filtros:

1. Primero: se eliminaron los documentos duplicados y se realizó una primera depuración, aplicando el criterio de artículos enfocados en la comunicación en organizaciones educativas, con base en el título.
2. Segundo: se realizó el análisis del resumen de los artículos, con el fin de aplicar los criterios de: considerar a la comunicación interna como una de las variables principales, ser un estudio empírico, pertenecer al nivel superior y tener como participantes a agentes educativos.

3. Tercero: se tomó en cuenta si se disponía del artículo completo y se analizó la confiabilidad de la revista.
4. Cuarto: los artículos seleccionados se leyeron y analizaron a profundidad, considerando su contenido, metodología y resultados.

Figura 1
Proceso de selección de los estudios



Nota: Adaptado de PRISMA (Page et al., 2021).

Proceso de extracción y análisis de los datos

Para cada artículo se realizaron fichas informativas, utilizando Microsoft Excel. Las categorías de organización de la información fueron: título; año; lugar; revista; base de datos; referencia; problema; objetivo; tipo de investigación; técnica de recolección de datos; participantes; resultados; conclusiones; recomendaciones, y notas personales. Una vez extraídos los datos, se procedió a analizar y organizar los resultados mediante un análisis crítico que concluyó en la categorización de los hallazgos.

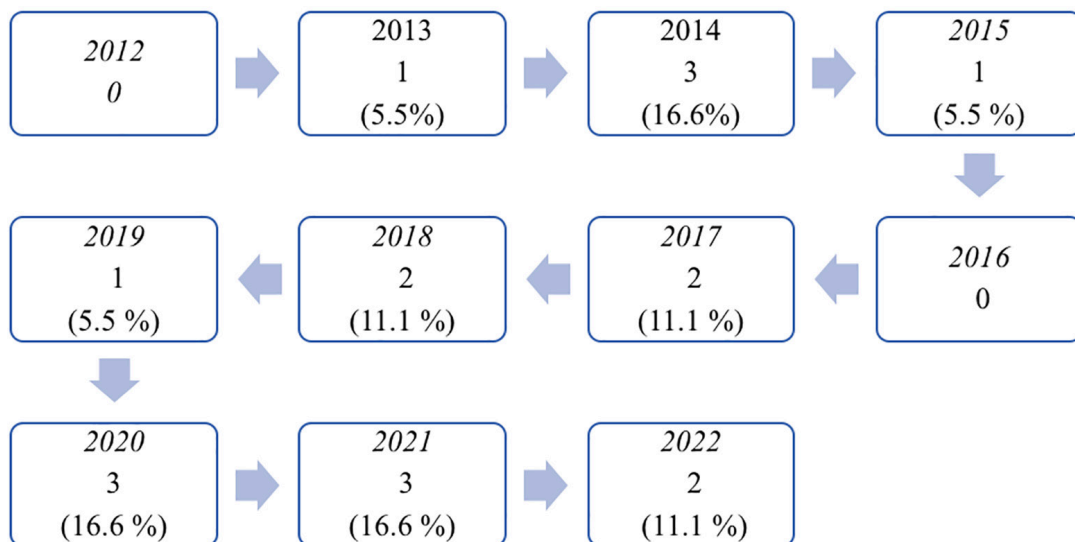
RESULTADOS

Características de los estudios

Para la búsqueda se contemplaron artículos comprendidos durante el periodo de 2012 a 2022; sin embargo, los resultados parten del año 2013 (ver Figura 2). Se tuvo una distribución relativamente lineal. La producción no ha tenido variaciones significativas, siendo que la mayor frecuencia de estudios apareció en 2014, 2020 y 2021 con tres estudios cada año (16.6 %); en segundo lugar, en los años 2017, 2018 y 2022 fueron dos estudios por año (11.1%) y en 2013, 2015 y 2019 solo se realizó un trabajo en cada año (5.5%). La excepción fueron los años 2012 y 2016 donde no se obtuvieron artículos.

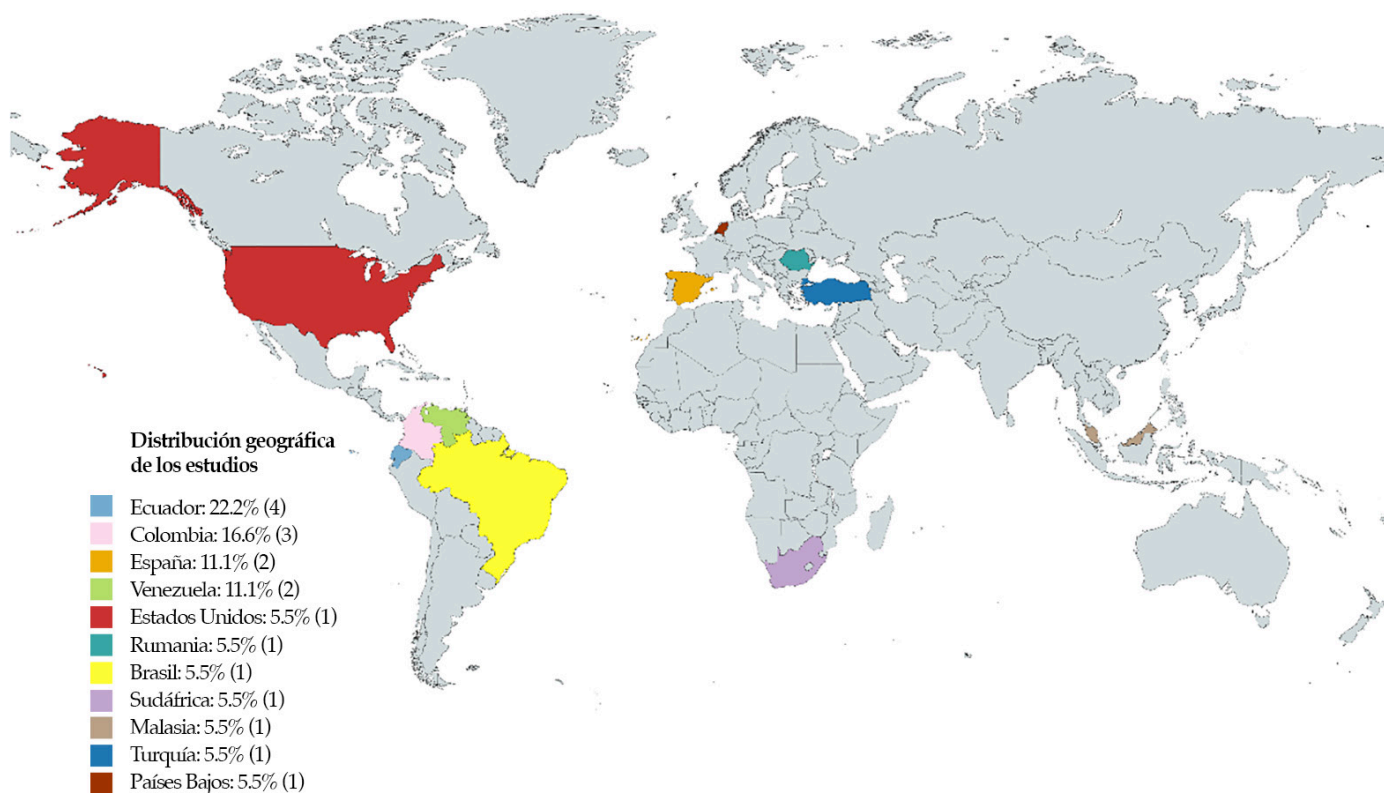
Figura 2

Distribución de los estudios por año



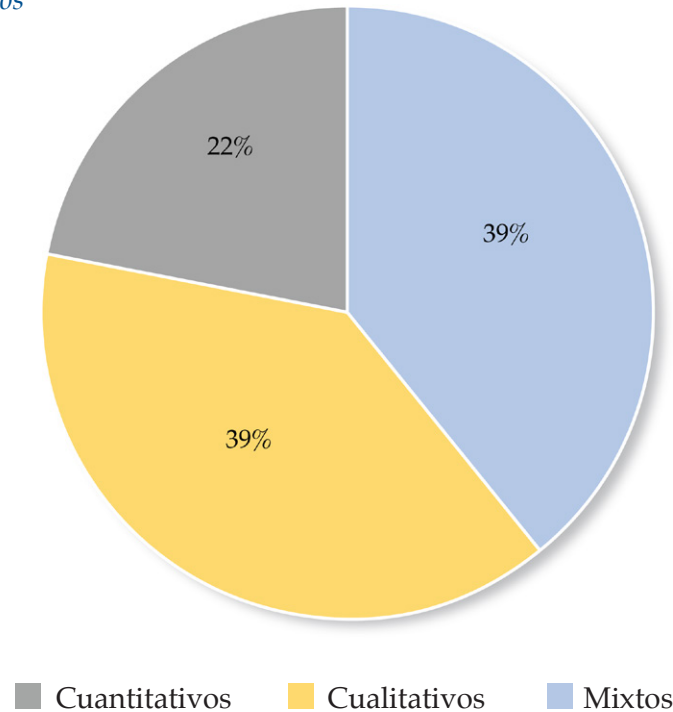
En cuanto a la ubicación geográfica (ver Figura 3), se consideró el lugar de afiliación del primer autor. Hubo una concentración de los artículos en determinados lugares. En primer lugar, con una frecuencia de cuatro (22.2%), los estudios se realizaron en Ecuador; en segundo lugar, tres de los estudios (16.6%) se realizaron en Medellín, Colombia y, a su vez, coincidió que dos de ellos tenían afiliación a la Universidad de Antioquia; dos (11.1%) fueron de España y dos más (11.1%) de Venezuela. El resto de los artículos los escribieron autores provenientes de diferentes partes del mundo (5.5%), un artículo por cada país: Rumania, Brasil, Sudáfrica, Malasia, Turquía, Estados Unidos y Países Bajos.

Figura 3
Distribución geográfica de los estudios



En la parte de la metodología (ver Tabla 2), se define que los tipos de estudios (ver Figura 4), cualitativos y cuantitativos, se encuentran a la par con siete respectivamente (39%); los mixtos fueron los menos, con cuatro (22%). Del mismo modo, las técnicas de recolección más empleadas fueron las encuestas y las entrevistas que, incluso, se combinaron en los estudios mixtos. También se realizaron análisis (del discurso, documental y de medios virtuales) y observaciones.

Figura 4
Tipo de estudios



En relación con los participantes (ver Figura 5), siete (38.8%) tomaron en cuenta a los colaboradores o empleados de la universidad, incluyendo directivos académicos, administrativos, personal manual, entre otros. Tres de ellos (16.6%), contemplaron a los tres grupos (docentes, colaboradores y estudiantes) en el mismo estudio. Dos artículos (11.1%) consideraron solo a los docentes. Un artículo (5.5%) se centró en los estudiantes. Puede observarse que todos los agentes educativos fueron tomados en cuenta como parte de la población. Algunos trabajos lo hacen centrándose en uno solo y otros optan por conocer la perspectiva de diferentes grupos. Predominan los estudios sobre directivos y administrativos.

Figura 5
Participantes

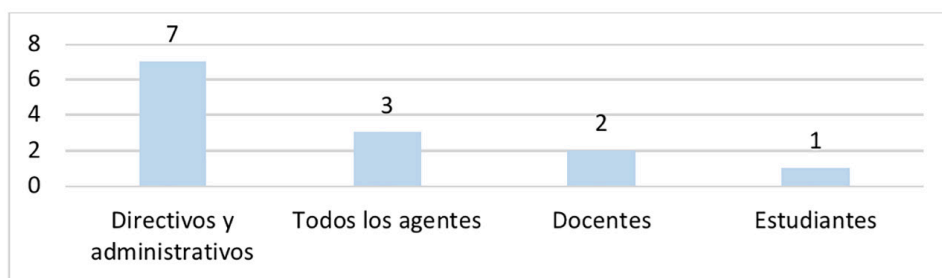


Tabla 2
Metodología de los estudios

AUTOR	TIPO DE ESTUDIO	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	PARTICIPANTES
Loraine, P. (2013).	Cuantitativo.	Encuesta.	14 responsables de los procesos de vinculación empresarial.
Cardozo Vale, S., y Vásquez, M. (2014).	Cuantitativo.	Encuesta.	117 elementos distribuidos entre estudiantes, personal administrativo, técnico y obrero (ATO), y profesores.
Espinosa Osorio, F. (2014).	Cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones. • Análisis de medios virtuales. • Entrevista semiestructurada. 	Diez empleados, pertenecientes a diferentes áreas y jerarquías.
Orrego Correa, C. I., y Muñoz Hernández, M. H. (2014).	Cuantitativo.	Encuesta.	73 profesores.
Avram, E. M. (2015).	Cuantitativo.	Encuesta.	Tres instituciones de educación superior: 246 estudiantes.
Simancas-González, E., y García-López, M. (2017).	Cuantitativo.	Entrevista semiestructurada.	33 responsables de la comunicación.
Wills-Espinosa, N., Cevallos, M., Sadi, G., y Ancin, I. (2017).	Cuantitativo.	Encuesta.	115 empleados.
Cárdenas-Valencia, L. E., y Aguilar-Vélez, B. D. (2018).	Mixto.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas. • Entrevistas semiestructuradas. 	134 estudiantes y 12 para las entrevistas: estudiantes, profesionales de la educación y personal administrativo.
Uslu, B. (2018).	Cualitativo.	Entrevistas a profundidad.	Seis universidades australianas: 23 académicos.
Jadán Solís, P., Mackencie Álvarez, C., Sánchez Gómez, M., y Sobenis Cortéz, J. (2019).	Mixto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental. • Encuestas. • Entrevistas. • Observaciones. 	112 participantes: estudiantes, profesores, directivos, administrativos, conserjes, chofer.
Abad, M.V., Valles, J.E.G., y Rincon, S. (2020)	Cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis teórico. • Entrevistas semiestructuradas. 	Cinco docentes universitarios y siete profesionales de la comunicación.
Delport, M. (2020).	Mixto.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista. • Encuesta. • Evaluación. 	Siete universidades multi-campus, en Sudáfrica: empleados.
Hendrawan, B., Elshof, M., y Verkuil, L. (2020).	Cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenido. • Entrevistas semiestructuradas. 	Ocho profesores.

AUTOR	TIPO DE ESTUDIO	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	PARTICIPANTES
Zainun, N. F. H., Johari, J., y Adnan, Z. (2020).	Cuantitativo.	Encuesta.	225 empleados administrativos.
Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., y Rodríguez Recalde, J. S. (2021).	Mixto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del discurso. • Entrevistas semiestructuradas. • Encuestas. 	515 docentes.
Santos Botechia, J., y Higashi, R. (2021).	Cuantitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Entrevistas. 	Diez empleados: cuatro del departamento administrativo, tres de la secretaría académica, uno de la biblioteca y dos coordinadores académicos.
Duque-Rengel, V., Abendaño, M., y Cusot, G. (2022).	Cuantitativo.	Encuesta.	100 colaboradores.
Lovell, D., Dolamore, S., y Collins, H. (2022).	Cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenido de correos electrónicos. • Entrevistas semiestructuradas. 	350 correos electrónicos de 20 instituciones y siete participantes.

Principales hallazgos

En los criterios de selección se consideró que comunicación interna formara parte de las variables o los conceptos claves de las investigaciones; sin embargo, existen variaciones respecto de este punto. Trece artículos (72.2 %) utilizaron el término comunicación interna en su conceptualización, como parte del funcionamiento de las organizaciones educativas. Tres estudios (16.6%) consideraron el concepto de comunicación organizacional, pero sus definiciones coincidían con comunicación interna, a pesar de no usar dicho término. Un artículo (5.5%) abordó la «comunicación interna», pero con enfoque hacia la formación de comunicadores. Otro artículo (5.5%) consideró a la comunicación interna en el ámbito empresarial, desde la opinión de profesores universitarios.

De manera más concreta, los estudios pueden clasificarse en cuatro bloques (ver Figura 6). La mayoría, es decir, seis de ellos (33.3%), se realizaron relacionando a la comunicación interna con otras temáticas. Cinco investigaciones (27.7%) emergieron del contexto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por lo cual, abordan temas relacionados con las herramientas digitales y la comunicación durante la pandemia de COVID-19. Seguidamente, cinco estudios (27.7%) son directamente enfocados en el funcionamiento de las organizaciones. Dos investigaciones (11.1%) se centran en la formación de profesionales de la comunicación como carrera universitaria.

Cabe mencionar que estas clasificaciones responden al tema central de las investigaciones. Sin embargo en todas se presentan elementos en común, como los canales y medios de comunicación además de que, de manera directa o indirecta, mencionan la influencia o los aportes que la comunicación interna tiene dentro de las organizaciones.

Los estudios revelan que la gestión eficiente de la comunicación interna forja un entorno de colaboración y conexiones interdisciplinarias entre colegas, al igual que una mayor apropiación y vinculación del docente con su universidad lo que, al final, se refleja en la producción académica (Uslu, 2018; Jiménez, Sánchez y Rodríguez, 2021). A su vez, el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso de los colaboradores hacia la organización, está fuertemente influenciado por la apreciación que ellos tienen en torno de la comunicación interna, ya que puede experimentarse mayor compromiso si se obtiene la información adecuada para realizar su trabajo, a través de medios formales (Orrego y Muñoz, 2014; Wils-Espinosa, Cevallos, Sadi y Ancin, 2017).

Del mismo modo, la visibilidad académica en el mercado se ve influida por la percepción del personal académico y de los alumnos respecto de la comunicación, porque son el medio directo de contacto. Es así que la falta de seguimiento, control y evaluación de la comunicación interna en los programas que operan en la universidad, afectan la concreción de la cultura organizacional, al igual que el posicionamiento y legitimación de la comunicación como elemento vital para el eje estratégico de la organización y, al final, se refleja en la imagen institucional que se ofrece al público (Avram, 2015; Cárdenas-Valencia y Aguilar-Vélez, 2018).

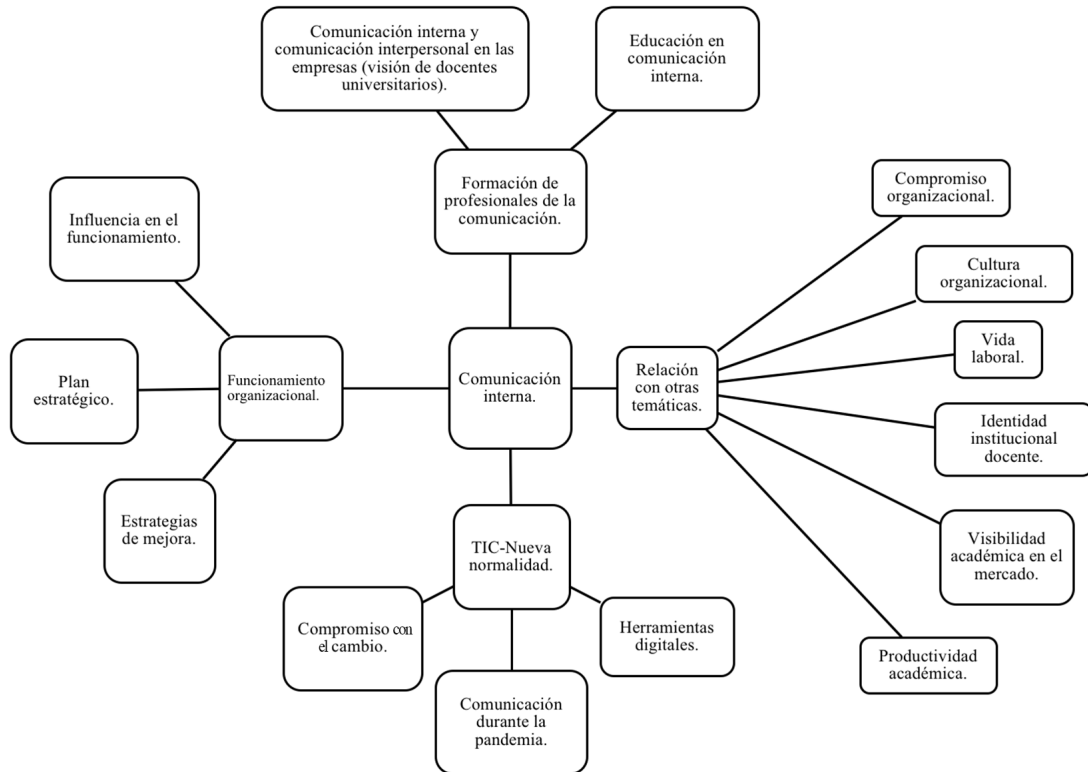
Por otro lado, un tema recurrente en las investigaciones fueron los medios digitales. Derivado de la contingencia sanitaria por COVID-19, la educación superior recurrió a la virtualidad, adaptándose a los medios disponibles. Ante los cambios, la comunicación interna resultó una plataforma importante para que los colaboradores compartieran sus problemas y preocupaciones en torno a la adopción de tecnología para estimular su compromiso con el cambio (Zainun, Johari y Adnan, 2020). Sin embargo, los medios de comunicación virtual –como el correo electrónico, por ejemplo– han traído consigo ciertos conflictos: no permitir la interacción, la presencia de barreras que afectan la recepción del mensaje y la falta de cobertura. Emanan consecuencias sobre no poder afianzar los valores institucionales y la generación de una sensación de no pertenencia a la organización (Cardozo y Vásquez, 2014; Espinosa, 2014; Lovell, Dolamore y Collins, 2022). En ese sentido es indispensable reforzar la identidad corporativa mediante los mensajes, porque tienen el potencial para generar confianza en el personal (Duque-Rengel, Abendaño y Cusot, 2022).

Sobre esa misma línea, la comunicación interna también se estudia desde su funcionamiento y aplicación dentro de la organización. Los resultados indican que, en ocasiones, esta puede verse únicamente como el ejercicio de transmisiones de información institucional (Simancas-González y García-López, 2017) cuando, en realidad, las comunicaciones internas deberían volverse más dispersas, democráticas, menos jerárquicas, más dinámicas y menos burocráticas (Delpont, 2020).

Esto puede generar grandes cambios en la organización educativa, por lo que se recomienda establecer estrategias de seguimiento y evaluación que determinen los factores que inciden en la aparición de las barreras de la comunicación (Loraine, 2013; Jadán et al., 2019). Además, la comunicación interna es un factor determinante para el éxito de las organizaciones: influye en los resultados, es el agente humanizador de las relaciones laborales y auxilia en el desempeño de las actividades (Santos y Higashi, 2021).

Asimismo, surgió otra vertiente de la comunicación interna no relacionada directamente con el funcionamiento organizacional. Se trata de la comunicación como parte de la formación de los profesionales de la comunicación, de lo cual se concluye que la comunicación interna es una disciplina en plena expansión (Abad, Valles y Rincon, 2020). La brecha entre lo que se enseña en los programas de comunicación y las competencias necesarias, no se debe a la falta de experiencia de los docentes, sino a la falta de especificaciones para la función de la comunicación interna (Hendrawan, Elshof y Verhuil, 2020).

Figura 6
Tendencias en las investigaciones



DISCUSIÓN

Con base en el análisis del corpus de artículos, una primera conclusión es que la concepción de la comunicación interna presenta variaciones. En ocasiones, no se distingue entre comunicación organizacional (Uslu, 2018) y comunicación interna cuando, en realidad, son conceptos diferentes: dentro de la comunicación organizacional se involucra la comunicación externa. También sucede que el concepto se limita a la transmisión de información (Simancas-González y García-López, 2017). Sin embargo, la mayoría de los estudios coinciden en que la comunicación interna es mucho más que solo esta transmisión. Por lo tanto, la comunicación interna debe considerarse el conjunto de actividades realizadas dentro de la organización para el establecimiento de adecuadas relaciones entre los miembros, a través de medios que promuevan el flujo de la información con el fin de suscitar la motivación, integración y la búsqueda común de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2012).

Por otro lado, la búsqueda de los artículos se realizó de manera global, no obstante, la tendencia fue hacia autores ubicados en América Latina. Esto resulta coherente con los procesos de masificación y universalización que se viven en la región, como resultado del estatus de obligatoriedad de la educación –recién declarado en la mayoría de los países–, derivando en la necesidad de prestar mayor atención a la generación de sistemas de aseguramiento de calidad y en la adecuación de las organizaciones educativas a las nuevas tendencias, mediante nuevas formas de gestión (Beneitone, 2021).

En cuanto a la población de estudio se encontró variedad; lo interesante es que se consideraron a todos los agentes educativos (alumnos, docentes, administrativos), al coincidir con lo descrito por Gonzáles (2003) quien indica que, más allá de las estructuras formales y las normativas de las organizaciones, existe un espacio sociocultural donde las personas contribuyen, mediante su interacción, al funcionamiento de la organización: son ellos quienes dan vida a la organización y determinan los modos de interpretar y significar a lo que ocurre dentro de la misma.

Respecto del enfoque de los estudios, la mayoría se centra en la comunicación interna desde su relación con otras temáticas, como: la comunicación externa y la productividad académica (Orrego, 2014); la visibilidad académica (Avram, 2015); el compromiso organizacional (Wills-Espinosa, 2017); la vida laboral (Uslu, 2018); la cultura organizacional (Cárdenas-Valencia y Aguilar Vélez, 2018), y la identidad institucional (Jiménez, Sánchez y Rodríguez, 2021). Al considerar que la comunicación interna abarca la dimensión esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, de aprendizaje y de inteligencia (Vivas y Saavedra, 2018), es conveniente que el tema sea estudiado desde estas relaciones. Al final, la comunicación es un proceso básico y dinámico que subyace en las variables interpersonales, organizacionales y administrativas de las organizaciones educativas y sus agentes (Hoy y Miskel, 1996).

El segundo grupo de artículos hacen referencia a los medios virtuales y a las adaptaciones de la comunicación ante la inclusión de la digitalización en los procesos educativos. Algunos artículos abordan la incorporación de la tecnología en general (Cardozo y Vásquez, 2014; Espinosa, 2014) y otros derivan de la situación vivida por la pandemia por COVID-19 (Zainun, Johari y Adnan, 2020; Duque-Rengel, Abendaño y Cusot, 2022; Lovell, Dolamore y Collins, 2022). Ante el mundo globalizado, la incorporación de las TIC y la nueva normalidad, el proceso comunicativo requiere tomarse en cuenta, porque la incorporación de la tecnología provoca nuevas metodologías de organización que incluyen el empleo de diferentes medios de comunicación, y las posibles problemáticas que esto ocasiona. Además, la tecnología debe analizarse desde sus beneficios: los estudios al respecto ayudan a conocer cuál es la mejor manera de incorporarla a los procesos de comunicación interna (Nivela-Cornejo, Echeverría-Desiderio y Santos, 2021).

Por otro lado, algunos estudios se centraron en la comunicación interna a partir del funcionamiento organizacional (Loraine, 2013; Simancas-González y García-López, 2017; Delpont, 2020; Santos y Higashi, 2021). En este sentido, Andrade (2012) define que, independientemente de las actividades de comunicación llevadas a cabo en las organizaciones, estas deben responder a los objetivos organizacionales y tratarse como un proceso complejo donde lo importante es aprovechar al máximo sus potencialidades, sin crear falsas expectativas. Conocer esto ayuda a comprender los éxitos y errores, y proponer estrategias de mejora como organización, porque una comunicación interna eficaz ayuda al buen funcionamiento organizacional (Arizcuren, et al. 2008).

Dentro del corpus también se ubicaron trabajos que abordan el tema de la comunicación interna, pero desde la formación de profesionales de la comunicación y su desempeño en las empresas (Abad, Valles y Rincon, 2020; Hendrawan, Elshof y Verhuil, 2020). Al considerar que la comunicación interna es una especialidad dentro del mundo de los comunicadores, tiene sentido que empiece a abordarse desde la formación universitaria, asunto hoy en día de interés para empresarios, dirigentes, trabajadores, docentes y más personas (Tessi, 2013).

CONCLUSIONES

El tema de la comunicación interna se ha venido desarrollando a lo largo de los años de manera paulatina, con mayor énfasis en América Latina. Su avance dentro de la investigación ha surgido de los paradigmas cuantitativos y cualitativos a la par, lo cual ha permitido la exposición del tema de manera global en cuanto a su comprensión.

Además, se ha desenvuelto desde diferentes vertientes, gracias a lo cual se concluye que la comunicación interna influye: en la generación de un entorno de colaboración, al procurar que todos sean escuchados e incluidos; en una mayor producción académica, al comunicar las necesidades y generar estrategias de atención de manera colaborativa; en el desarrollo del sentido de pertenencia, de motivación y compromiso de los colaboradores, al sentirse parte de las organizaciones, incluyéndolos en los procesos comunicativos; en el fortalecimiento de la cultura y de los valores organizacionales, al procurar su transmisión a toda la institución; así como en la incidencia en la imagen institucional positiva, que se refleja también en una mayor visibilidad académica en el mercado.

La comunicación interna ofrece a las organizaciones educativas un elemento base para lograr el cumplimiento de los objetivos educativos, pues permite establecer acuerdos y compartir la visión que se tiene como institución. Una buena comunicación interna promueve la incorporación de todos los agentes; solo comunicándose pueden compartirse metas y estrategias para que todos sepan el camino a seguir. Por tal razón, la buena comunicación interna debería empezar a observarse como una estrategia para la mejora organizacional y para el logro de una educación de calidad.

Sin embargo, sucede que el proceso comunicativo al interior de las organizaciones es algo que se da por sentado o se toma como parte de la cotidianeidad. Es por ello que no se considera su planeación, desarrollo y evaluación. La realidad es que comunicar es mucho más que la transmisión de mensajes. Hace falta la concreción de planes y estrategias de comunicación interna que permitan tener más control sobre su funcionamiento.

Con la presente revisión se evidencia que existen autores interesados en el tema y cuyos trabajos han realizado grandes aportes al bagaje de conocimientos. Aún queda mucho camino por recorrer, pues se podrían desarrollar investigaciones enfocadas en la relación de la comunicación interna con otros factores o con elementos organizacionales, como la estructura organizacional, estilos de liderazgo, calidad educativa... Se recomienda ahondar más en la incorporación de los medios digitales y su correcto tratamiento para así aprovechar al máximo los recursos en pro del desarrollo organizacional. Del mismo modo, sería interesante profundizar en la comunicación interna como parte de la formación académica de los estudiantes, de una manera general y no centrada en los profesionales de la comunicación.

Por último, se establecen, como limitaciones del trabajo, que el centro fueron las organizaciones educativas de nivel superior, lo cual brinda un panorama parcial del tema de la comunicación interna en el ámbito educativo. ■

Referencias

- Abad, M. V., Valles, J. E. G., & Rincon, S. (2020). Interpersonal Communication and Internal Communication in Companies: An Analysis from the Profession and the University. *Comunicación y Hombre*, (16), 335-354.
- Andrade, H. (2012). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández, C. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones* (11-17). Trillas.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañequé, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., y Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Avram, E. M. (2015). Internal and External Communication in Higher Education Institutions. *SEA: Practical Application of Science*, 3(2), 273-282.
- Barrios Fernández, N., Rodríguez Aguirre, N., y Tristán Pérez, B. (2019). El aseguramiento de la calidad y el factor humano en las instituciones de educación superior de América Latina. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- Beneitone, P. (2021). *Educación Superior, documento eje*. IPE UNESCO. [https://www.siteal.iiep.unesco.org/eje/educacion_superior#:~:text=Am%C3%A9rica%20Latina%20se%20distingue%20como,\(Red%20%C3%8DndicES%2C%202021\)](https://www.siteal.iiep.unesco.org/eje/educacion_superior#:~:text=Am%C3%A9rica%20Latina%20se%20distingue%20como,(Red%20%C3%8DndicES%2C%202021))
- Berceruelo, B. (2014). *Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos*. Wolters Kluwer. <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations. *Educ. Sci*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/educsci12030170>
- Brunner, J., y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego.
- 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>
- Cardozo Vale, S., y Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1), 63-80.
- Delport, M. (2020). Lost in Communication in Higher Education, *Communicatio*, 46(3). 106-126. <https://doi.org/10.1080/02500167.2020.1826552>
- Diario Oficial de la Federación (2021). *Ley General de Educación Superior*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf
- 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>
- Espinosa Osorio, F. (2014). Comunicación interna en el entorno digital de la Universidad de Ibagué. *Revista Comunicación*, (31), 55-66.

- González, M. (2003). Las organizaciones escolares: dimensiones y características. En González, M. (Ed.). *Organización y gestión de centros escolares, dimensiones y procesos* (25-40). Pearson.
- Hendrawan, B., Elshof, M., & Verkuil, L. (2020). Internal Communication Education in Universities of Applied Sciences in the Netherlands. *Journal of Communication Management*, 25(1), 34-49. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0151>
- Hoy, W., & Miskel, C. (1996). *Educational Administration, theory, research and practice*. McGraw-Hill.
- Jadán Solís, P., Mackencie Álvarez, C., Sánchez Gómez, M., y Sobenis Cortéz, J. (2019). Plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Baboyo, extensión Quevedo. *Journal of Science and Research*, 4, 196-212. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3600470>
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., y Rodríguez Recalde, 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://www.doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- Loraine, P. (2013). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 8, (14).
- Lovell, D., Dolamore, S., & Collins, H. (2022). Examining Public Organization Communication Misalignments During COVID-19 Through the Lens of Higher Education. *Administration & Society*, 54(2), 212-247. <https://doi.org/10.1177/00953997211026949>
- Nadales-Gallego, A., Gallindo-Reyez, F., y Garrido-Moreno, A., et al. (2023). *Revisión sistemática de la literatura. Conectando la comunicación interna con el employee engagement en las organizaciones*. <https://hdl.handle.net/10630/25965>
- Newman, M., & Gough, D. (2020). Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application. In Zawacki-Richter, O., Kerres, M., Bedenlier, S., Bond, M., & Buntins, K. (Eds.). *Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application* (3-22). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7>
- Nivela-Cornejo, M., Echeverría-Desiderio, S., y Santos-Méndez, M. (2021). Educación superior con nuevas tecnologías de información y comunicación en tiempo de pandemia. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.239>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. *Transformaciones digitales*. <https://www.iesalc.unesco.org/investigacion/transformaciones-digitales/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2019). *Educación superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ec877412-es/index.html?itemId=/content/component/ec877412-es>

- Orrego Correa, C. I., y Muñoz Hernández, M. H. (2014). La Comunicación Interna en la Productividad Académica de la Universidad Privada y Pública en Programas de Administración de Empresas de Medellín, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 6(2), 98-127. <https://doi.org/10.17081/dege.6.2.469>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., MayoWilson, E., McDonald, S., y McKenzie, J. E. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Rev. Esp. Cardiol*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Papic, K. (2018). La comunicación organizacional interna en la organización educativa. *Foro educacional*, (30), 11-39.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial síntesis.
- Rodríguez, H. (2012). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández, C. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones* (11-17). Trillas.
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9, 33-53.
- Santos Botechia, J., & Higashi, R. (2021). Internal Communication as Strategic Planning Tool: A Study in an Alto Tiete. *Revista Fatec Zona Sul (REFAS)*, 7(4), 1-10.
- Simancas-González, E., y García-López, M. (2017). Gestión de la Comunicación en las Universidades Públicas Españolas. *El Profesional de La Información*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/10.3145/eipi.2017.jul.17>
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica. <https://books.google.com.pe/books?id=ZZtfAAAAQ-BAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Vivas, A., y Saavedra, P. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa del Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca. *Revista Cientific*, 4(Ed. Esp.), 116-135. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>
- Wills-Espinosa, N., Cevallos, M., Sadi, G., y Ancin, 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.
- Zainun, N. F. H., Johari, J., & Adnan, Z. (2020). Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication. *International Journal of Public Administration*, 43(15), 1327-1339. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672180>