





---


## Efectividad de las estrategias de comunicación en el ámbito educativo

### Effectiveness of Communication Strategies in the Educational Field

Carlos Alberto Ramos-Fernández  
*Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador*  
[carlos.ramos@unl.edu.ec](mailto:carlos.ramos@unl.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0002-7613-3155>

Carlos Antonio Granda-Cruz  
*Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador*  
[carlos.a.granda@unl.edu.ec](mailto:carlos.a.granda@unl.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0009-0005-3510-3258>

Karen Cesibel Valdiviezo-Abad  
*Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador*  
[kcvaldiviezo@utpl.edu.ec](mailto:kcvaldiviezo@utpl.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0003-4816-4752>

Jenny Jovita Yaguache-Quichimbo  
*Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador*  
[jjyaguache@utpl.edu.ec](mailto:jjyaguache@utpl.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0002-5489-4228>

Recepción: 16/10/2025 | Aceptación: 21/01/2026 | Publicación: 28/02/2026

---

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Ramos-Fernández, C., Granda-Cruz, C., Valdiviezo-Abad, K., Yaguache-Quichimbo, J. (2026). Efectividad de las estrategias de comunicación en el ámbito educativo. INNOVA Research Journal, 11(1.especial), 343-366. <https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.especial.2026.2869>

---

## Resumen

El estudio analizó la efectividad de las estrategias de comunicación institucional en la Institución Educativa Fine-Tuned English, con el propósito de identificar los factores que influyen en la percepción de claridad, coherencia, oportunidad y participación del personal. Se aplicó un enfoque metodológico mixto, combinando entrevistas semiestructuradas a la gerencia y al especialista en comunicación interna (fase cualitativa) con una encuesta digital dirigida a 102 colaboradores (fase cuantitativa). Los instrumentos, basados en una escala tipo Likert, fueron procesados mediante análisis descriptivo y triangulación interpretativa. Los resultados muestran que el 97% del personal percibe la comunicación institucional como clara y coherente, lo que demuestra un alto nivel de efectividad en la transmisión de los mensajes y en la gestión de los canales informativos. Asimismo, el 85% de los encuestados reconoce que la institución fomenta el trabajo colaborativo, reflejando una cultura organizacional positiva. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la retroalimentación formal y en el reconocimiento simbólico del desempeño, elementos esenciales para consolidar la participación y la confianza. El estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre comunicación efectiva y cohesión organizacional en contextos educativos, llenando un vacío en la literatura latinoamericana. Se concluye que una comunicación institucional planificada, ética y bidireccional constituye un pilar estratégico para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la motivación laboral y la sostenibilidad educativa.

**Palabras claves:** comunicación institucional, gestión educativa, participación del personal, cultura organizacional, Fine-Tuned English.

**JEL:** I21, I23, M12, D83.

## Abstract

The study analyzes the effectiveness of institutional communication strategies at Fine-Tuned English Educational Institution, with the aim to identify the factors that influence staff perceptions of clarity, coherence, timeliness, and participation. A mixed-method approach was applied combining semi-structured interviews with management and the internal communication specialist (qualitative phase) and a digital survey administered to 102 employees (quantitative phase). Based on a likert tipe scale, the instruments were processed through descriptive analysis and interpretative triangulation. The results show that 97% of the staff perceive institutional communication as clear and coherent, demonstrating a high level of effectiveness in message transmission and information channel management. Likewise, 85% of respondents acknowledge that the institution promotes collaborative work, reflecting a positive organizational culture. However, opportunities for improvement were identified in formal feedback and symbolic recognition of performance, which are essential elements for strengthening participation and trust. The study provides empirical evidence on the relationship between effective communication and organizational cohesion in educational contexts, filling a gap in Latin American literature. It concludes that planned, ethical, and bidirectional institutional communication constitutes a strategic pillar for strengthening the sense of belonging, work motivation, and educational sustainability.

**Keywords:** Institutional communication, educational management, staff participation, organizational culture, Fine-Tuned English.

## Introducción

En la actualidad, la comunicación institucional se ha consolidado como un eje primordial en la gestión de las organizaciones educativas, al influir directamente en la cultura organizacional, el clima laboral y la construcción del sentido de pertenencia. En un entorno caracterizado por la digitalización, la inmediatez informativa y la necesidad de mantener equipos cohesionados, comunicar con claridad, coherencia y empatía se ha convertido en un desafío estratégico. Las instituciones educativas, además de formar, han debido gestionar eficazmente la información para fortalecer la confianza del personal y asegurar la sostenibilidad organizacional.

La Institución Educativa Fine-Tuned English representó un caso pertinente para estudiar este fenómeno, dado que en los últimos años experimentó un proceso de expansión y transformación que exigió renovar sus mecanismos comunicativos internos. Aunque dispone de diversos canales formales, como correos electrónicos, reuniones institucionales y mensajería digital, persistieron diferencias en la percepción del personal respecto a la claridad, oportunidad y retroalimentación de los mensajes. Esta situación planteó interrogantes sobre la efectividad real de las estrategias de comunicación implementadas y su impacto en el sentido de pertenencia y confianza de los colaboradores.

El problema central del estudio radicó en determinar en qué medida las estrategias de comunicación institucional incidieron en la cohesión interna y la identificación del personal con la organización. Si bien se observa un flujo constante de información, los colaboradores no siempre se sienten partícipes de los procesos comunicativos, lo que puede afectar su compromiso y la integración institucional. En este sentido, la comunicación institucional trasciende la transmisión de mensajes y constituye un proceso simbólico de construcción colectiva que otorga sentido a la pertenencia y a la cultura organizacional (Pineda, 2020; Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023).

Por ello, en el estudio se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera las estrategias de comunicación institucional implementadas por la Institución Educativa Fine-Tuned English inciden en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la confianza del personal? Este interrogante guió una investigación orientada a analizar la efectividad de las estrategias comunicacionales desde la percepción del personal.

La justificación de este estudio se sustentó en tres dimensiones. En primer lugar, desde una perspectiva académica, contribuyó al campo de la comunicación institucional al ofrecer evidencia empírica sobre su relación con el sentido de pertenencia en el contexto educativo, un ámbito poco explorado en comparación con el empresarial. En segundo lugar, desde una dimensión institucional, la investigación permitió a la organización diagnosticar sus fortalezas y áreas de mejora comunicacional, orientando la creación de políticas internas más participativas y

coherentes. En tercer lugar, desde una perspectiva social, el estudio promovió el fortalecimiento de relaciones laborales basadas en la empatía, el respeto y la colaboración, aspectos esenciales para el desarrollo humano sostenible.

El objetivo general del estudio fue analizar la efectividad de las estrategias de comunicación institucional en la Institución Educativa Fine-Tuned English. De este propósito se derivaron tres objetivos específicos: describir las estrategias comunicacionales implementadas por la institución; evaluar la percepción del personal respecto a la planificación y los canales de comunicación interna y analizar la relación entre la efectividad comunicacional y el sentido de pertenencia institucional. Con base en estos objetivos, se formuló la hipótesis general: la efectividad de las estrategias de comunicación institucional incide positivamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la confianza del personal en la Institución Educativa Fine-Tuned English.

La relevancia del estudio radicó en su aporte teórico y práctico. Teóricamente, amplió la comprensión de la comunicación institucional como elemento estructural de la cultura organizacional y la gestión educativa. En el plano práctico, el estudio ofreció un modelo de análisis replicable en otras instituciones que buscan fortalecer su comunicación interna. Asimismo, la investigación se alineó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 8, al promover prácticas comunicativas que contribuyen a una educación de calidad y a un trabajo decente en entornos colaborativos.

En síntesis, la investigación demostró que la comunicación institucional no constituyó únicamente una herramienta de gestión, sino una estrategia de cohesión y sostenibilidad organizacional. Su efectividad se evaluó no solo por la eficiencia de los canales, sino por su capacidad de crear significado compartido, fortalecer la confianza y consolidar el compromiso del personal con la misión educativa. En un contexto de constante adaptación institucional, comunicar con propósito y coherencia se convierte en el principal recurso para construir organizaciones más humanas, resilientes y sostenibles.

## Marco teórico

### Comunicación institucional en contextos educativos

La comunicación institucional en el ámbito educativo constituye un eje estratégico que articula los procesos de gestión, docencia y cultura organizacional. En las instituciones educativas, la comunicación no solo tiene un valor informativo, sino también simbólico, pues influye directamente en la motivación, la cooperación y la construcción del sentido de pertenencia del personal. Desde este punto de vista, la comunicación interna es un factor clave en la coordinación de actividades, la eficiencia organizativa y el fortalecimiento del clima laboral (Collaguazo et al., 2024). De igual modo, una gestión comunicacional eficaz mejora tanto la productividad como la calidad educativa, al permitir que los miembros de la comunidad educativa compartan valores y metas institucionales (Vivas y Saavedra, 2019)

En este sentido, la comunicación interna es el medio por el cual se transmiten las políticas, la misión y la visión institucional, pero también un canal que promueve la participación, la confianza y la cohesión. Desde esta perspectiva, los procesos comunicativos deben ser planificados, evaluados y ajustados de manera permanente, ya que de ello depende la coherencia de la cultura organizacional (Canul y López, 2023). Por otra parte, los directivos cumplen un rol determinante: son mediadores que canalizan la información y promueven la mejora continua, fomentando un liderazgo comunicacional que garantice la alineación del personal con los valores institucionales (Suárez et al., 2023).

La gestión comunicacional, entonces, debe partir de un diagnóstico riguroso que permita identificar las necesidades informativas, los canales más efectivos y las percepciones del personal. La observación, las entrevistas y las encuestas son instrumentos clave para diseñar estrategias de comunicación coherentes, capaces de mejorar la circulación de la información, fortalecer la identidad institucional y elevar el compromiso de los colaboradores (Romero, 2013).

En el contexto educativo, la comunicación interna trasciende el ámbito administrativo y se convierte en una herramienta de cohesión social, siendo definida como un proceso transversal que media entre las dimensiones internas y externas de la organización, generando espacios de retroalimentación, participación y pertenencia (García y Pacheco, 2022). De esta manera, la comunicación institucional contribuye a la consolidación de una cultura organizacional sólida, donde los valores, la misión y las prácticas cotidianas convergen para alcanzar objetivos comunes.

La efectividad de la comunicación institucional se vincula con la capacidad de los procesos comunicativos para generar comprensión compartida, alineación estratégica y respuestas coherentes por parte de los miembros de la organización. Una comunicación interna efectiva no se limita a la transmisión de la información, sino que se manifiesta en la calidad de las relaciones internas, la confianza organizacional y el compromiso del personal (Men y Stacks, 2014). En el ámbito educativo, esta efectividad se expresa en la calidad de los mensajes, la oportunidad de la información y la percepción de coherencia entre el discurso institucional y las prácticas de gestión. En este contexto, la efectividad comunicacional puede analizarse a partir de cuatro dimensiones: la comunicación con la alta dirección, la comunicación con supervisores directos, la comunicación entre pares y la comunicación institucional global; permitiendo no solo evaluar los canales utilizados, sino también la experiencia comunicativa del personal, aspecto clave para comprender su impacto en el sentido de pertenencia y la confianza organizacional (Welch y Jackson, 2007).

## **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se define como el proceso que integra los flujos de información entre los diferentes niveles jerárquicos y el entorno externo, articulando los intereses institucionales con las necesidades de sus públicos. Su propósito es coordinar acciones y construir relaciones laborales sólidas, así como transformar la comunicación en un recurso estratégico (Ramos et al., 2017; Contreras y Garibay, 2020). Otros autores la conceptualizan como un sistema de tres niveles: interno, externo y estratégico (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019)

La evaluación de la comunicación interna ha sido abordada desde distintos modelos teóricos que enfatizan la percepción del personal como indicador central de efectividad. Diversos autores proponen el concepto de satisfacción comunicacional como el grado en que los colaboradores consideran que la información recibida es suficiente, clara y relevante [ara el desempeño de sus funciones (Downs y Hazen, 1977). Posteriormente, se amplió esta visión al señalar que la comunicación efectiva se caracteriza por la alineación entre los mensajes, liderazgo y cultura organizacional, destacando que los problemas comunicativos suelen originarse más en la interpretación que en la falta de información (Clampitt et al., 2000).

Desde una perspectiva instrumental, se distinguen tres dimensiones: social (intercambio de mensajes), disciplinar (creación de conocimiento) e instrumental (uso de técnicas y estrategias) (Andrade, 2005). Por su parte, la literatura especializada advierte que la comunicación organizacional debe trascender los fines operativos y promover la participación y la transparencia, adaptándose a las exigencias tecnológicas y éticas contemporáneas (Tamayo Rodríguez, 2024).

En su estructura sistémica, la comunicación organizacional abarca distintos tipos: operativa, táctica y estratégica (Soria, 2008). La primera se centra en las actividades cotidianas; la segunda, en la resolución de necesidades comunicativas; y la tercera, en la toma de decisiones institucionales. Núñez y López complementan esta clasificación distinguiendo entre comunicación interna (dirigida a los colaboradores) y externa (dirigida a los públicos externos) (Núñez et al., 2019; López, 2019). Ambas son interdependientes: la primera sostiene la identidad, la segunda proyecta la imagen.

## **Comunicación interna**

La comunicación interna constituye la base de la gestión organizacional moderna. Es un proceso estratégico orientado al fortalecimiento del compromiso y la motivación del personal. Gómez-González y Gallardo-Echenique afirman que su finalidad es generar cohesión y cultura organizacional, promoviendo la identificación con los valores institucionales (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023). En este sentido, Para, su eficacia depende de la planificación y evaluación continua, mientras que su efectividad radica en la bidireccionalidad, es decir, en la existencia de retroalimentación entre los emisores y receptores (Oyarvide et al., 2017; Álvarez, 2007).

La comunicación institucional adquiere mayor efectividad cuando se encuentra mediada por estilos de liderazgo comunicativo basados en la confianza y la transparencia, al mencionar en su texto que los líderes influyen directamente en la percepción de credibilidad de los mensajes institucionales, actuando como filtros interpretativos entre la estrategia organizacional y el personal (Tourish y Hargie, 2004). En contextos educativos, este liderazgo comunicacional resulta determinante para fortalecer el compromiso, en especial en escenarios de cambio y expansión institucional. Asimismo, la confianza organizacional se construye, en gran medida, a través de procesos comunicativos coherentes, bidireccionales y consistentes en el tiempo (Dirks y Ferrin, 2002) Cuando los colaboradores perciben apertura al diálogo y congruencia entre discurso y acción, aumenta su identificación con la institución y su disposición a colaborar activamente.

Los elementos de la comunicación interna —gestión, humano, cultural y social—, revelan su función integradora (Ramos et al., 2017). En este marco, la comunicación no solo distribuye información, sino que genera pertenencia, reconocimiento y colaboración. De acuerdo con Del Pozo (citado en García y Silva, 2013), la comunicación interna cumple funciones de investigación, orientación, información, motivación, coordinación y formación, todas dirigidas a alinear los objetivos institucionales con las expectativas personales del personal.

El flujo comunicativo se manifiesta en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal (Fajardo y Nivia, 2016). La comunicación descendente se utiliza para difundir políticas y decisiones; la ascendente, para recoger retroalimentación; y la horizontal, para facilitar la cooperación entre pares. Además, puede ser formal o informal, y unidireccional o bidireccional. La existencia equilibrada de estos flujos garantiza un entorno participativo y transparente.

## **Dimensiones**

El método 7D de Formanchuk propone siete dimensiones de intervención: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, de aprendizaje e inteligencia (Formanchuk, 2015). Cada una aporta valor a la organización desde diferentes niveles, fortaleciendo la motivación y la coherencia cultural. En contraste, se identificaron cuatro dimensiones clave: vínculo, efectividad, orgullo e identidad (Reyes, 2012). Ambas perspectivas coinciden en que la comunicación interna no se limita al intercambio informativo, sino que actúa como una estructura emocional que sostiene la cohesión institucional.

## **Estrategias de comunicación interna**

Las estrategias comunicacionales constituyen el conjunto de acciones planificadas que permiten fortalecer los vínculos entre la institución y sus públicos internos. Rivera et al., sostienen que estas estrategias deben garantizar el flujo coherente de información y fomentar un ambiente laboral positivo (Rivera et al., 2005). Estudios previos han identificado que el diseño estratégico requiere un diagnóstico previo que permita identificar necesidades comunicativas y orientar los mensajes hacia los objetivos institucionales (Fernández y Batista, 2016).

En este marco, las estrategias de comunicación interna deben revisarse constantemente para asegurar su efectividad, integrando creatividad, empatía y bidireccionalidad (Egas y Yance, 2018). Por su parte, Rodservich plantea seis pasos esenciales: diagnóstico, definición de objetivos, elaboración de mensajes, selección de canales, evaluación de resultados y calendarización. Estas fases garantizan una planificación sistemática y orientada a resultados (Rodservich, 2024).

Entre las herramientas más utilizadas destacan los medios escritos (boletines, memorandos), audiovisuales (videos, intranet, redes sociales), talleres, celebraciones institucionales y buzones de sugerencias (Guevara, 2006; Peña et al., 2017). En la era digital, la combinación de herramientas tradicionales y tecnológicas ha permitido establecer canales de comunicación más participativos, inmediatos y medibles, fortaleciendo la cultura organizacional.

En instituciones educativas que atraviesan procesos de crecimiento o transformación organizacional, la comunicación interna adquiere un papel estratégico para gestionar la incertidumbre y preservar la cohesión institucional. Kotter en su estudio, señala que la comunicación clara y constante es uno de los factores críticos para el éxito de los procesos de cambio organizacional, ya que reduce la resistencia y facilita la alineación del personal con los nuevos objetivos (Kotter, 1996). En los entornos escolares, los cambios sostenibles requieren no solo ajustes estructurales, sino también procesos comunicativos que promueven sentido, participación y compromiso colectivo (Fullan, 2007). Por el contrario, la ausencia de comunicación efectiva puede generar ambigüedad, desconfianza y debilitamiento del sentido de pertenencia.

### **Cultura, identidad corporativa y reputación**

La identidad corporativa representa la esencia de una institución, conformada por sus valores, principios, misión y visión. Según Ramírez de Bermúdez, esta identidad combina elementos visuales y verbales que expresan la personalidad de la organización (Ramírez de Bermúdez, 2005). Asimismo, la comunicación institucional fue definida como el “ADN institucional”, donde el comportamiento, la comunicación y el simbolismo se articulan para proyectar coherencia y confianza (Cucchiari, 2019).

De manera complementaria, la cultura corporativa se configura como el conjunto de valores, normas y comportamientos que guían las acciones del personal (Aced et al., 2021; Gómez, 2016). Su gestión efectiva influye directamente en el clima laboral y en la reputación institucional. En el caso del Fine-Tuned English, la cultura se sustenta en valores como la integridad, el respeto y la responsabilidad, pilares que orientan la interacción entre directivos y colaboradores.

La reputación corporativa se define como la percepción colectiva que los públicos tienen sobre una institución. Para Fombrun (1996, citado en Orviz y Cuervo, 2020), es una representación perceptual basada en experiencias pasadas y expectativas futuras. Esta reputación se construye a través de las prácticas comunicativas consistentes, éticas y transparentes. Se trata de un fenómeno social complejo, influido por múltiples grupos de interés (Martín de Castro y Navas, 2006). En contextos educativos, una buena reputación se traduce en confianza y credibilidad, aspectos fundamentales para la sostenibilidad institucional.

### **Comunicación interna y cultura organizacional**

La relación entre comunicación y cultura organizacional es de reciprocidad. Diversos autores explican que la comunicación da forma a la cultura y esta, a su vez, moldea los mensajes, las prácticas y los valores compartidos (Pineda, 2020). El sentido de pertenencia es una variable psicosocial que expresa el grado de conexión y compromiso emocional que los colaboradores sienten hacia su institución. Además, se concibe como el resultado de la identificación con los valores, las prácticas y la cultura organizacional (Huerta, 2018). En el ámbito educativo, este sentimiento se traduce en lealtad, compromiso y satisfacción laboral. Desde una mirada humanista, se afirma que el sentido de pertenencia responde a una necesidad básica del ser humano: sentirse

aceptado y valorado dentro de un grupo (Corona, 2020). En el entorno laboral, este sentimiento surge cuando la comunicación es clara, la participación es posible y el liderazgo es empático.

La comunicación efectiva, por tanto, es el motor que transforma la información en vínculo emocional. Cuando los colaboradores perciben coherencia entre el discurso institucional y las acciones de la dirección, el sentido de pertenencia se convierte en un elemento estructural del éxito organizacional.

## **Metodología**

El objetivo metodológico de esta investigación fue analizar la efectividad de las estrategias de comunicación institucional y su incidencia en el sentido de pertenencia del personal en la Institución Educativa Fine-Tuned English, desde una visión que integra los procesos de planificación comunicacional, uso de canales, claridad de la información y participación del personal. Este propósito se enmarca en la necesidad de comprender cómo la comunicación interna puede fortalecer la cultura organizacional y la gestión educativa, en concordancia con el enfoque estratégico propuesto por Formanchuk, quien considera que la comunicación organizacional es un proceso sistémico orientado a generar cohesión, identidad y aprendizaje colectivo (Formanchuk, 2015).

La presente investigación se apoyó teóricamente en el modelo RACE una metodología de planificación estratégica que integra cuatro etapas: Reach, Act, Convert y Engage (Marston, 1963). Este modelo permitió estructurar las acciones comunicativas de forma cíclica y evaluable, garantizando coherencia entre los mensajes, los canales y los objetivos institucionales (Chaffey, 2023; Ribas, 2019).

En el contexto del Fine-Tuned English, el modelo RACE se adaptó a la gestión comunicacional interna, permitiendo alcanzar visibilidad (Reach), promover la interacción del personal (Act), consolidar la participación (Convert) y fidelizar la confianza y pertenencia (Engage). Esta aplicación metodológica convierte la comunicación en un proceso de mejora continua, centrado.

### **Selección de palabras clave**

Para sustentar el marco teórico y contextual de la investigación, se realizó una revisión documental exploratoria orientada a identificar estudios contemporáneos sobre comunicación institucional y sentido de pertenencia en el ámbito educativo. Se seleccionaron como palabras clave: “comunicación institucional”, “comunicación educativa”, “gestión comunicacional”, “sentido de pertenencia” y “cultura organizacional”. Estas fueron determinadas de acuerdo con las variables independiente y dependiente del estudio y validadas conforme al Tesauro de la UNESCO (UNESCO, 2024).

Se empleó el operador booleano AND para combinar términos y ampliar la búsqueda en las bases de datos Scopus, Redalyc, DOAJ, Latindex y Scielo, priorizando artículos publicados

entre 2015 y 2024. Esta exploración permitió identificar tendencias recientes en torno a la comunicación estratégica y su impacto en la identidad institucional, así como contrastar modelos teóricos latinoamericanos y europeos.

### **Metodología y técnica**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, complementado con elementos cualitativos, lo que permitió integrar medición e interpretación de los fenómenos comunicativos. Este diseño respondió a lo planteado por Hernández Sampieri et al., quienes afirman que los estudios descriptivos permiten detallar las características de un fenómeno y analizar su comportamiento dentro de un contexto específico (Hernández Sampieri et al., 2022).

Para la fase cuantitativa, se empleó la técnica de la encuesta dirigida a los colaboradores de la institución, mediante un cuestionario estructurado en formato digital (Google Forms). El instrumento incluyó preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos, agrupadas en tres bloques temáticos:

- Estrategias y medios de comunicación interna.
- Percepción sobre la claridad y efectividad de los mensajes institucionales.
- Nivel de sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

El procesamiento de los datos se realizó en Microsoft Excel, mediante tablas de frecuencia y gráficos estadísticos descriptivos, que permitieron visualizar las características más relevantes de las respuestas obtenidas. En la fase cualitativa, se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica principal. Esta se aplicó a dos profesionales: la gerente general y un especialista en comunicación interna, siguiendo un guion temático estructurado en cuatro bloques:

- Prácticas y herramientas de comunicación interna.
- Percepción sobre el liderazgo comunicacional y los canales utilizados.
- Obstáculos y oportunidades en los procesos de comunicación institucional.
- Impacto de la comunicación en la identidad y cohesión organizacional.

Las sesiones fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis, conforme al procedimiento recomendado (Sierra Bravo, 2001). En torno al diseño y aplicación de los instrumentos, se sustentaron en una propuesta que plantea que los procesos comunicacionales deben analizarse desde su coherencia estratégica y su capacidad de generar sentido compartido dentro de la organización (Formanchuk, 2015). Asimismo, se retomaron los criterios de Carrasco y Saperas, para quienes la comunicación institucional efectiva se caracteriza por integrar la planificación, la participación y la cultura organizacional como un solo sistema (Carrasco y Saperas, 2013).

El principal instrumento de recolección de información fue el cuestionario estructurado, elaborado a partir de las dimensiones identificadas en el marco teórico y las categorías emergentes del análisis cualitativo. Su validez de contenido fue determinada mediante la revisión y aprobación de tres especialistas en comunicación institucional y metodología de la investigación, quienes verificaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems (Medina et al., 2023). En el caso de las entrevistas, la guía semiestructurada se construyó siguiendo las recomendaciones de Morán y Alvarado, asegurando una secuencia lógica de preguntas que facilitara la obtención de información profunda y significativa (Morán y Alvarado, 2010).

Dado que el total de colaboradores era de 114, se planteó un muestreo censal; sin embargo, la participación efectiva correspondió a 102 personas, quienes respondieron de forma voluntaria al instrumento aplicado, representando el 89,5 % de la población total, lo que mantiene la validez del estudio. Esto incluyó personal docente y administrativo de la institución. Para las entrevistas cualitativas, se utilizó un muestreo intencional, seleccionando a los informantes que poseen conocimiento directo sobre la gestión de comunicación interna y la toma de decisiones organizacionales (Arias, 2012).

Los datos cualitativos se organizaron y analizaron mediante la técnica de análisis temático, que permitió identificar patrones y categorías emergentes a partir de los discursos de los entrevistados. Este procedimiento se desarrolló conforme a las fases de codificación, categorización e interpretación propuestas (Bernal, 2010). Los datos cuantitativos, por su parte, fueron procesados y sistematizados en hojas de cálculo para su análisis descriptivo, generando representaciones gráficas y tablas que facilitaron la interpretación de los resultados. Finalmente, se aplicó una triangulación metodológica que permitió contrastar la información obtenida en ambas fases, fortaleciendo la coherencia y credibilidad de los hallazgos (Arias, 2012).

## Resultados y Discusión

El análisis de resultados se desarrolló a partir de las dos fases metodológicas planteadas en el estudio: la fase cuantitativa y cualitativa, con el propósito de alcanzar una comprensión integral sobre la efectividad de las estrategias de comunicación institucional en la Institución Educativa Fine-Tuned English.

La fase cuantitativa permitió medir la percepción del personal sobre las estrategias, medios y resultados de la comunicación interna. Los resultados cuantitativos confirman los hallazgos cualitativos: la comunicación interna es percibida como eficaz, clara y accesible.

### Tabla 1

#### *Claridad de la información institucional*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	54	54.0 %

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>De acuerdo</i>	43	43.0 %
<i>Indeciso</i>	2	2.0 %
<i>En desacuerdo</i>	1	1.0 %
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El 97 % de los participantes considera que los mensajes son comprensibles y oportunos. Este resultado respalda la afirmación de Formanchuk de que la claridad comunicativa es el primer indicador de confianza institucional. La efectividad de los medios utilizados demuestra una gestión comunicacional que prioriza la transparencia, principio señalado por Gómez-González y Gallardo-Echenique como condición esencial para la cohesión en entornos educativos. En este sentido, la claridad de la información actúa como mediadora entre las estrategias comunicativas y la percepción de pertenencia institucional.

### **Claridad y efectividad de los mensajes institucionales**

Los valores institucionales fueron analizados como reflejo del componente ético de la comunicación.

#### **Tabla 2**

##### *Identificación con los valores institucionales*

<b>Valor</b>	<b>Totalmente de acuerdo (%)</b>	<b>De acuerdo (%)</b>	<b>Indeciso/Desacuerdo (%)</b>
<i>Integridad</i>	56.4	38.6	5.0
<i>Honestidad</i>	56.4	35.6	8.0
<i>Transparencia</i>	53.9	38.2	7.9
<i>Equidad</i>	49.0	35.3	15.7
<i>Respeto</i>	61.8	30.4	7.8
<i>Responsabilidad</i>	64.7	28.4	6.9

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El predominio de respuestas positivas confirma la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. Desde la literatura, se sostiene que la ética comunicacional es un factor diferenciador en la sostenibilidad de las instituciones educativas, ya que la confianza organizacional surge cuando los mensajes reflejan valores consistentes (Collaguazo et al., 2024).

**Tabla 3***Fomento del trabajo colaborativo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	46	45.1 %
<i>De acuerdo</i>	41	40.2 %
<i>Indeciso</i>	11	10.8 %
<i>En desacuerdo</i>	2	2.0 %
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	2.0 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El 85,3 % percibe que la institución fomenta el trabajo en equipo. Esto coincide con Rivera et al., quienes afirman que la colaboración institucional emerge de la comunicación efectiva, entendida como un sistema de intercambio recíproco y reconocimiento mutuo (Rivera et al.,2005). Los resultados de este bloque fortalecen la hipótesis de investigación, demostrando que la efectividad comunicacional genera cohesión y compromiso. Según García y Pacheco los valores de transparencia, respeto y colaboración crean una base simbólica que refuerza la identidad colectiva y la motivación laboral (García y Pacheco, 2022).

### **Sentido de pertenencia y compromiso organizacional**

Los resultados reflejan un alto sentido de pertenencia, sustentado en la confianza y el apoyo institucional.

**Tabla 4***Recursos institucionales para el desempeño laboral*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Muy frecuentemente</i>	43	43.0 %
<i>Frecuentemente</i>	45	45.0 %
<i>Ocasionalmente</i>	7	7.0 %
<i>Raramente</i>	5	5.0 %
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El 88% considera que la institución brinda los recursos necesarios, lo que genera confianza organizacional. Se ha demostrado que el apoyo institucional es un componente simbólico del sentido de pertenencia, pues transmite la idea de cuidado y reconocimiento (Huerta, 2018).

**Tabla 5**

Reconocimiento del trabajo de los colaboradores

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Muy frecuentemente</i>	30	29.4 %
<i>Frecuentemente</i>	40	39.2 %
<i>Ocasionalmente</i>	22	21.6 %
<i>Raramente</i>	8	7.8 %
<i>Nunca</i>	2	2.0 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2024).

El reconocimiento, aunque positivo, revela un margen de mejora (68,6 %). Gómez-González y Gallardo-Echenique sostienen que la comunicación institucional no se limita a informar, sino a reconocer simbólicamente los aportes de cada colaborador, generando compromiso emocional (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023).

**Tabla 6**

Participación en decisiones estratégicas

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Muy frecuentemente</i>	20	19.8 %
<i>Frecuentemente</i>	31	30.7 %
<i>Ocasionalmente</i>	31	30.7 %
<i>Raramente</i>	14	13.9 %
<i>Nunca</i>	5	5.0 %
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2024).

El 50,5 % participa activamente en decisiones institucionales, lo que demuestra avances hacia un modelo comunicacional participativo, aunque aún parcial. Diferentes enfoques teóricos afirman que la participación comunicacional fortalece el sentido de pertenencia al permitir que los colaboradores perciban su voz como significativa dentro del sistema organizativo (Collaguazo et al., 2024).

## Fase cualitativa

### Prácticas y herramientas de comunicación interna

Las entrevistas evidenciaron que la institución privilegia la inmediatez comunicacional a través de herramientas digitales como WhatsApp, correos institucionales y reuniones periódicas. La gerente general señaló que *“estos medios nos permiten mantener informados a todos los equipos de forma ágil y directa”*. El especialista en comunicación interna, sin embargo, puntualizó que *“la falta de planificación semanal puede generar redundancia y dispersión informativa”*.

Estos hallazgos confirman que el modelo comunicacional es operativo y funcional, pero aún requiere fortalecer su estructura estratégica. Se dice entonces que, la comunicación interna es eficaz cuando integra la planificación, la coherencia del mensaje y la capacidad de respuesta oportuna (Pineda, 2020). Los resultados concuerdan con los planteamientos de Formanchuk, quien conceptualiza la comunicación interna como un proceso de gestión de significados más que de transmisión de datos (Formanchuk, 2015). En este caso, aunque los medios utilizados son efectivos, el reto institucional radica en transformar la inmediatez en comunicación estratégica, alineada con la cultura organizacional.

**Tabla 7**

*Eficacia en la comunicación interna*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	67	65.7 %
<i>De acuerdo</i>	32	31.4 %
<i>Indeciso</i>	1	1.0 %
<i>En desacuerdo</i>	1	1.0 %
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1	1.0 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El 97,1 % de respuestas positivas confirma que la institución ha desarrollado estrategias comunicativas funcionales que responden a las expectativas del personal, lo que refuerza la hipótesis de una incidencia directa entre efectividad comunicacional y sentido de pertenencia.

### **Percepción sobre el liderazgo comunicacional y los canales utilizados**

La gerente general expresó que *“el liderazgo busca mantener una comunicación horizontal y transparente”*, mientras que el especialista reconoció que aún *“persiste una estructura jerárquica que limita la retroalimentación ascendente”*. En este sentido, la comunicación institucional moderna exige líderes que promuevan el diálogo, generen confianza y articulen los valores organizacionales con las metas del equipo (García y Pacheco, 2022).

La coexistencia de una comunicación participativa con prácticas jerárquicas refleja lo que Collaguazo et al., (2024) denominan *“transición comunicacional”*: un proceso en el que las instituciones educativas intentan equilibrar la autoridad directiva con la apertura dialógica

(Collaguazo et al., 2024). Este fenómeno evidencia que el liderazgo comunicacional del Fine-Tuned English avanza hacia un modelo más colaborativo, aunque requiere fortalecer la escucha activa y los espacios de intercambio.

## Tabla 8

### *Usabilidad de los canales de comunicación*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	71	69.6 %
<i>De acuerdo</i>	30	29.4 %
<i>En desacuerdo</i>	1	1.0 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2024).

El 99% de aceptación en la usabilidad de canales sugiere que las herramientas digitales facilitan la interacción y el liderazgo cercano, respaldando la literatura científica sobre la digitalización como catalizador del liderazgo comunicativo (Huerta, 2018).

## **Obstáculos y oportunidades en los procesos de comunicación institucional**

Los entrevistados identificaron tres limitaciones principales:

- Sobrecarga de mensajes.
- Falta de verificación del entendimiento.
- Escasa retroalimentación formal.

No obstante, coincidieron en que estas limitaciones representan oportunidades de mejora, especialmente mediante la creación de boletines internos, encuestas de opinión y reuniones participativas.

Los obstáculos comunicativos más comunes surgen cuando las organizaciones confunden cantidad con calidad informativa (Rivera et al., 2005). El exceso de mensajes puede saturar al personal y debilitar la claridad. Este punto también es abordado por Gómez-González y Gallardo-Echenique, quienes recomiendan desarrollar sistemas de comunicación medible, donde la información se evalúe en términos de comprensión, impacto y relevancia (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023). Por tanto, el Fine-Tuned English tiene la oportunidad de transformar sus canales en espacios de aprendizaje colaborativo, fortaleciendo la retroalimentación ascendente y el seguimiento sistemático de la información.

## **Impacto de la comunicación en la identidad y cohesión organizacional**

Ambos entrevistados coincidieron en que la comunicación interna ha fortalecido el sentido de pertenencia y la coherencia institucional. Según la gerente general, “*los valores institucionales*

*no se quedan en los discursos; se viven diariamente a través de la comunicación y las acciones”.* El especialista agregó que *“la identidad institucional se consolida cuando los mensajes reflejan respeto y reconocimiento hacia los docentes y administrativos”.*

Estos testimonios se relacionan directamente con la hipótesis central y con los postulados del estudio realizado por Huerta, quien sostiene que la comunicación organizacional es el núcleo de la cultura institucional, pues traduce los valores en prácticas cotidianas (Huerta, 2018). Asimismo, Pineda señala que la identidad corporativa se fortalece cuando la comunicación interna promueve coherencia entre el mensaje institucional y la experiencia del trabajador (Pineda, 2020). Los resultados permiten comprobar la hipótesis planteada: La efectividad de las estrategias de comunicación institucional incide positivamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la confianza del personal.

Las evidencias empíricas y discursivas confirman que la comunicación interna del Fine-Tuned English ha logrado construir un ecosistema de confianza y cohesión, fundamentado en la claridad informativa, la coherencia ética y la identificación con los valores institucionales. Desde una perspectiva teórica, los hallazgos dialogan con las propuestas de Gómez-González y Gallardo-Echenique, quienes definen la comunicación institucional como un proceso simbólico que configura la cultura organizacional (Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023). Además, se alinean con Pineda y Huerta, quienes destacan que la comunicación efectiva no solo gestiona información, sino que crea significados compartidos que fortalecen el compromiso y la identidad (Pineda, 2020; Huerta, 2018).

El Fine-Tuned English demuestra una madurez comunicacional que cumple las funciones informativa, integradora y motivacional descritas (Arias, 2012). Sin embargo, se identifican desafíos en los procesos de retroalimentación y reconocimiento, aspectos que podrían potenciarse a través de espacios de diálogo institucional y sistemas de reconocimiento formal. Estos resultados contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 (Educación de calidad) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), promoviendo una cultura institucional basada en la confianza, la comunicación efectiva y el desarrollo humano sostenible

## Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar la efectividad de las estrategias de comunicación institucional en la Institución Educativa Fine-Tuned English, identificando los factores que influyen en la percepción de claridad, coherencia, oportunidad y participación del personal. Los resultados obtenidos, sustentados en el análisis combinado de datos cuantitativos y cualitativos, permitieron confirmar la hipótesis central de la investigación: la efectividad de las estrategias de comunicación institucional incide positivamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la confianza del personal. Esta conclusión derivó de la observación empírica de una comunicación interna funcional, coherente con los valores institucionales y capaz de generar cohesión, confianza y compromiso dentro de la comunidad educativa.

El estudio evidenció que el Fine-Tuned English desarrolló un sistema comunicacional eficiente, caracterizado por la claridad de los mensajes, la accesibilidad de los canales y la consistencia ética del discurso institucional. La mayoría de los colaboradores manifestó una percepción positiva de la comunicación interna, destacando la efectividad de medios como los correos electrónicos, las reuniones informativas y las plataformas digitales, que garantizan la circulación oportuna de la información. Estos hallazgos se relacionan con la idea de que una comunicación interna eficaz actúa como un sistema nervioso de la organización, al permitir la coordinación y el entendimiento mutuo. En este caso, la institución no solo comunica información, sino que construye significados compartidos, alineando a sus miembros en torno a metas y valores comunes.

No obstante, la investigación también reveló que la retroalimentación formal y el reconocimiento simbólico son dimensiones aún en desarrollo. Si bien la comunicación descendente es ágil y efectiva, la ascendente continúa siendo limitada, lo cual restringe la participación plena de los colaboradores en la toma de decisiones. De acuerdo con Pineda y Gómez-González y Gallardo-Echenique, la comunicación institucional solo alcanza su madurez cuando se convierte en un proceso bidireccional, donde cada miembro tiene voz y capacidad de incidencia (Pineda, 2020; Gómez-González y Gallardo-Echenique, 2023). Por tanto, uno de los principales desafíos identificados consiste en fortalecer los canales de escucha activa y de participación democrática, promoviendo un liderazgo comunicacional que fomente la colaboración, la confianza y la transparencia.

Desde el punto de vista teórico, los resultados confirmaron que la comunicación efectiva no se limita a la transmisión de información, sino que construye vínculos simbólicos que consolidan la identidad y la motivación del personal. Este hallazgo reafirma las perspectivas de Huerta y Rivera et al., quienes destacan que la comunicación institucional cumple una función simbólica esencial en la creación de comunidad (Huerta, 2018; Rivera et al., 2005). En el caso analizado, la coherencia entre los mensajes y los valores institucionales —integridad, respeto, responsabilidad y transparencia— ha generado un ambiente de credibilidad y pertenencia, lo cual demuestra que la comunicación actúa como mediadora entre la cultura organizacional y el sentido de identidad colectiva.

La investigación también aportó evidencia empírica sobre el liderazgo comunicacional participativo, destacando que los directivos de la institución han implementado prácticas de comunicación horizontal y políticas de puertas abiertas. Sin embargo, se identificaron tensiones entre el liderazgo colaborativo y las estructuras jerárquicas tradicionales, fenómeno que se denominan “transición comunicacional” (Collaguazo et al., 2024). Este hallazgo contribuyó al campo teórico de la comunicación organizacional educativa al mostrar cómo las instituciones se adaptan a modelos de gestión más dialógicos sin renunciar a los marcos de autoridad institucional. La experiencia del Fine-Tuned English refleja, por tanto, el tránsito hacia una nueva cultura comunicativa, donde la confianza, la reciprocidad y la ética son los ejes que sustentan la efectividad institucional.

En términos prácticos, se concluye que la comunicación institucional es un instrumento estratégico de gestión que incide directamente en la productividad, el bienestar y la cohesión del personal. Los resultados demostraron que cuando los colaboradores se sienten informados, valorados y escuchados, su compromiso con los objetivos institucionales aumenta significativamente. Por ende, la comunicación interna no es un elemento accesorio, sino un factor estructural del desarrollo organizacional. Asimismo, los valores compartidos y la percepción de coherencia institucional se revelaron como pilares que fortalecen la reputación, la confianza y la sostenibilidad educativa.

El análisis permitió, además, identificar un vacío de conocimiento dentro del ámbito académico. Pese a la amplia literatura sobre comunicación organizacional, existen escasos estudios empíricos que aborden la comunicación institucional desde la perspectiva del sentido de pertenencia y confianza en contextos educativos privados. La mayoría de las investigaciones previas se centran en empresas, organismos públicos o universidades, pero no en instituciones educativas de nivel medio o en academias de idiomas como el Fine-Tuned English.

El aporte de la investigación es tanto teórico como aplicado. En el plano teórico, se fortalecen las categorías de comunicación institucional, liderazgo comunicacional y sentido de pertenencia, articulándolas desde un enfoque humanista y simbólico. En el plano práctico, el estudio aporta un modelo de análisis replicable en otras instituciones educativas, con indicadores que pueden servir para evaluar la efectividad de la comunicación interna: claridad, coherencia, accesibilidad, retroalimentación y reconocimiento. De esta forma, la investigación no solo explica cómo se comunica la institución, sino también cómo puede mejorar la calidad de sus interacciones y fortalecer su cultura organizacional. Este aporte resulta relevante en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 4 (Educación de calidad) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al demostrar que la comunicación ética y participativa es una vía concreta para promover entornos laborales saludables y sostenibles.

A partir de los resultados obtenidos, se proponen recomendaciones orientadas a la mejora continua del sistema comunicacional institucional. En primer lugar, se sugiere institucionalizar un plan estratégico de comunicación interna, con objetivos, metas e indicadores verificables, que permita evaluar el impacto de las estrategias implementadas. En segundo lugar, se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación mediante espacios de diálogo, encuestas internas y reuniones participativas, para fomentar la comunicación ascendente y la innovación colectiva. En tercer lugar, se plantea la creación de un programa de reconocimiento simbólico y motivacional, destinado a visibilizar los logros del personal y a reforzar su sentido de pertenencia. Finalmente, se aconseja capacitar a los mandos medios en liderazgo comunicacional, para consolidar una cultura de escucha activa y empatía institucional. Estas acciones contribuirán a la construcción de un modelo comunicacional sostenible, transparente y participativo.

Pese a los aportes obtenidos, la investigación presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el estudio se centró en un caso específico y en un periodo temporal limitado (abril-julio de 2024), lo que restringe la generalización de los resultados. En segundo lugar, la muestra cualitativa fue pequeña, ya que se entrevistó a dos informantes clave, lo que reduce la diversidad de perspectivas. En tercer lugar, los datos se basan en percepciones subjetivas y no en mediciones de

productividad institucional, por lo que futuras investigaciones podrían incorporar indicadores de desempeño para fortalecer la validez empírica. Finalmente, sería relevante realizar estudios comparativos con otras instituciones educativas, tanto públicas como privadas, para identificar patrones y elaborar modelos comunicacionales más universales.

A pesar de estas limitaciones, el estudio logra consolidar un marco de comprensión profundo sobre la comunicación institucional en el ámbito educativo, aportando evidencias y reflexiones aplicables a la gestión moderna de organizaciones. La investigación demuestra que la comunicación efectiva es el medio a través del cual se construyen la confianza, la cooperación y el sentido de pertenencia, elementos indispensables para el desarrollo humano y organizacional. En conclusión, la Institución Educativa Fine-Tuned English representa un ejemplo de cómo la comunicación, entendida como práctica cultural y ética, puede convertirse en el pilar del fortalecimiento institucional, garantizando la sostenibilidad, la innovación y la calidad educativa en contextos de transformación digital y social.

### **Financiamiento**

La obra no contó con financiamiento nacional e internacional. Ha sido elaborada por los autores.

### **Conflicto de intereses**

Ninguno de los autores tenemos conflicto de interés en esta investigación y publicación. Tampoco contamos con ventajas económicas, reconocimiento, prestigio o promoción profesional.

### **Contribución de los autores**

Carlos Alberto Ramos Fernández: Investigación, Metodología, Administración de proyectos y Escritura – borrador original.

Carlos Antonio Granda-Cruz: Investigación, Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Administración de proyectos y Supervisión.

Karen Cesibel Valdiviezo-Abad: Conceptualización, Metodología, Administración de proyectos y Redacción – revisión y edición.

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo: Conceptualización, Metodología y Administración de proyectos.

### **Referencias bibliográficas**

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom. <https://tinyurl.com/496mxxfp>
- Álvarez, J. (2007). *Comunicación interna, la estrategia del éxito*. *Razón y Palabra*, (56). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwclcBnPNUoC>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*.  
<http://bit.ly/42GZYMU>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*.  
<http://bit.ly/4qbVwGP>
- Canul, J., & López, G. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012–2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, (37), 54–71.  
<https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Carrasco, A., & Saperas, E. (2013). Las teorías de la comunicación hoy: contexto histórico, cambios tecnológicos y nuevo estatuto epistemológico de la investigación comunicativa [Informe de congreso]. *Actas del 2º Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4230485>
- Chaffey, D. (2023, septiembre 5). Modelo de marketing RACE. *Dr. Dave Chaffey: Perspectivas digitales*.  
<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>
- Collaguazo, V., Sarzosa, P., & León-López, P. (2024). Análisis de la gestión de comunicación institucional y su influencia en la satisfacción de los actores internos de una Unidad Educativa del Milenio de Cuenca – Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1250–1260.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2818>
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70.  
<http://bit.ly/3KKU3at>
- Corona, A. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes: estudio de caso en danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), 59–79.  
<https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>
- Cucchiar, C. (2019). *Identidad corporativa: Planificación estratégica generadora* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cuyo].  
[https://ica.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf](https://ica.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf)
- Clampitt, P. G., DE Koch, R. J., & Cashman, T. (2000). *A strategy for communicating about uncertainty*. *Academy of Management Executive*.  
<https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979815>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings*. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction*. *Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

- Revista Espacios*, 39(24), 20.  
<http://w.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.  
<http://bit.ly/46TGePp>
- Fernández, T., & Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22–31.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003)
- Formanchuk, A. (2015). *Comunicación interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*. RG Mentores.  
<https://acortar.link/fcH3vd>
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- García González, V., & Pacheco Proaño, I. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5, 186–192.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778112022>
- García, L., & Silva, E. (2013). *Plan estratégico comunicativo para el Mercado Artesanal del Sur de Quito* [Trabajo de grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5882/6/UPS-QT04137.pdf>
- Gómez, D. (2016, diciembre). La importancia de la cultura corporativa. *Revista Empresarial & Laboral*.  
<https://revistaempresarial.com/empresas/la-importancia-de-la-cultura-corporativa/>
- Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: análisis correlacional. *Comunicación y Sociedad*, 20, 1–21.  
<https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Guevara, L. (2006). La comunicación estratégica para las organizaciones. En B. Contreras (Ed.), *La comunicación frente a la crisis* (pp. 46–60). Editorial Quipus.  
<https://biblio.flacoandes.edu.ec/libros/digital/49497.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <http://bit.ly/4nQNPUO>
- Huerta, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta: una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(16), 83–97.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521654339005>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- López, L. (2019). *La comunicación en las organizaciones: el caso de la empresa Skydive Empuriabrava* [Tesis de grado, Universidad de Girona].  
[https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura\\_Treball.pdf?sequence=1](https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura_Treball.pdf?sequence=1)
- Martín de Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de*

- Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 29–39.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074002>
- Medina, M., Rojas, C., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Editorial INUDI.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). *The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships*. *Journal of Public Relations Research*.  
[https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*.  
<http://bit.ly/4hh1sdF>
- Núñez, Y., Rodríguez, C., & Arancibia, S. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de educación superior [Conferencia]. *ResearchGate*.  
<https://tinyurl.com/mrjn94j9>
- Orviz, N., & Cuervo, T. (2020). Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 9(2), 73–105.  
<https://doi.org/10.17993/3comp.2020.090242.73-105>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296–309.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui*, (134), 315–330.  
<https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/16057382018.pdf>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9–25.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas*, 1(1), 13–22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70910103.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Grupo Compás.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 127–138.  
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1446/1255>
- Ribas, E. (2019, noviembre 4). ¿Qué es el modelo RACE? *Ipanema Comunicación*.  
<https://www.ipanemacomunicacion.com/blog/que-es-modelo-race>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2), 32–48.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional de la Información*, 28(5), 1–7.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Rodservich, M. (2024, octubre 11). Estrategias de comunicación interna en 6 pasos. *Blog PRLab*.  
<https://prlab.co/es/blog/estrategia-de-comunicacion-interna-en-seis-pasos/>
- Romero, L. (2013). *Gestión de la comunicación organizacional en la sección administrativa de un centro educativo: Estudio de caso Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6258/6/UPS-QT04755.pdf>
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo.  
<http://bit.ly/3KQ5MvA>
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la empresa. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, (1), 9–26.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Suárez, N., Torres, R., Sevilla, S., Álvarez, M., Gómez, V., Ramón, E., & Pérez, M. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada: Reflexiones teóricas para la práctica*. Qualitas.  
<https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>
- Tamayo Rodríguez, A. P. (2024). *Gestión de la comunicación en torno a la responsabilidad social y ética organizacional: Retos y oportunidades en la era digital* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Barcelona].  
[https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2024/hdl\\_10803\\_692169/ptr1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2024/hdl_10803_692169/ptr1de1.pdf)
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Routledge.
- Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Internal communication in the quality of administrative management Amelia Courbis Technical High School, Talca 2018 [Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018]. *Revista Científica*, 4, 116–135.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. Corporate Communications.  
[https://doi.org/10.1108/13563280710744847?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1108/13563280710744847?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)