

La Comunicación Interna como Vector de Transformación Cultural en las Organizaciones

Ana Malvacias
Naudy Almao

La Comunicación Interna como Vector de Transformación Cultural en las Organizaciones

Ana Malvacias Escalona
Naudy Almao Heredia



Tecnológico Universitario EuroAmericano

DIRECCIÓN:

Quisquis 1317 y Los Ríos
Guayaquil – Guayas - Ecuador
(+593) 04-2288-440
www.euroamericano.edu.ec

RECTOR:

Mgtr. Antonio Manuel Marques Gutiérrez

AUTOR:

Mgtr. Ana Magdalena Malvacias Escalona
Mgtr. Naudy Onofre Almao Heredia

CORREO:

amalvacias@euroamericano.edu.ec
nalmao@euroamericano.edu.ec

Primera Edición – diciembre 2025

Editorial “R2ICS” | Pichincha | Quito | Ecuador



Datos de catalogación bibliográfica

Malvacias, A., & Almao N.

**La Comunicación Interna como Vector de Transformación Cultural
en las Organizaciones**

Primera Edición

Quito, Ecuador, 2025

Editorial: Red Internacional de Investigación en Ciencias
Sociales y Humanidades “R2ICS”

ISBN: 978-9942-7480-1-0

Área: Educación

Formato A5: 148 x 210 mm

Páginas: 80

ISBN: 978-9942-7480-1-0



Diseño y maquetación R2ICS

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del autor o de sus representantes.

Conforme lo establece el Art. 71 y 72 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (Codificación), este texto ha sido sometido a un proceso de revisión de pares disciplinares así como la revisión metodológica. El detalle en anexo evaluación de pares.



Índice

Contenido

Prólogo.....	7
Introducción	10
Capítulo 1: Fundamentos de la Comunicación Corporativa.....	12
Fundamentos de la Comunicación Corporativa.....	13
Comunicación Interna.....	13
Objetivos de la Comunicación Interna.....	14
Importancia de la Comunicación Interna	15
Canales de comunicación interna.....	17
Tipos de Comunicación Interna	19
Comunicación Interna y Externa	20
Estrategias de Comunicación Interna.....	22
Capítulo 2: De la Comunicación Vertical al Diálogo Organizacional	24
De la Comunicación Vertical al Diálogo Organizacional	25
Evolución de la Comunicación en las Organizaciones	25
Modelos clásicos y actuales de comunicación organizacional	29
Capítulo 3: La Comunicación Interna en la Era Digital	34
La Comunicación Interna en la Era Digital: Herramientas y Transformación Organizacional.....	35
Herramientas Tecnológicas para la Comunicación Interna.....	35
Capítulo 4: Fundamentos y Dinámicas de la Cultura Organizacional	39
Fundamentos y Dinámicas de la Cultura Organizacional.....	40
Cultura organizacional	40
Estratos de la Cultura Organizacional.....	42
Tipos de Cultura Organizacional	45
Importancia de la cultura corporativa en instituciones educativas	48
Cultura Corporativa en el Contexto Ecuatoriano.....	49
Capítulo 5: Comunicación Interna y Cultura Organizacional.....	52
Comunicación Interna y Cultura Organizacional: Un Vínculo Estratégico para la Transformación Institucional	53
Relación entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional	53
La Comunicación Interna como Herramienta de Construcción Cultural.....	55
Capítulo 6: Transformación Organizacional.....	58
Transformación Organizacional: Comunicación, Cultura e Identidad como Ejes del Cambio	59
Transformación Organizacional.....	59
Cohesión Institucional	61
Identidad Organizacional.....	63
Conclusiones.....	67



Prólogo

Prólogo

“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice.”

Peter Drucker

La comunicación interna se ha vuelto indispensable para entender y gestionar el funcionamiento de las organizaciones en un entorno de cambios tecnológicos, sociales y culturales cada vez más acelerados. Contar con procesos comunicativos claros y orientados a las personas permite que las instituciones se adapten, crezcan y fortalezcan su cultura. Este libro se desarrolla con la intención de mostrar cómo la comunicación interna puede convertirse en un verdadero motor de transformación cultural, influyendo en la forma en que los integrantes de una organización piensan, actúan y se vinculan entre sí.

A lo largo de sus capítulos, la obra presenta de manera organizada los conceptos esenciales sobre comunicación interna, sus objetivos, sus canales y su evolución, además de estrategias que permiten mejorar la coordinación, la participación y el clima institucional. Se explica cómo el intercambio de mensajes en distintas direcciones favorece la motivación, la cohesión y la construcción de identidad organizacional.

El texto también destaca que ningún cambio cultural puede consolidarse sin una comunicación clara que ayude a comprender el proceso y genere compromiso. En especial en el ámbito educativo, la comunicación se convierte en un puente que une la visión directiva con la participación de toda la comunidad.

El libro también resalta la relevancia de la identidad institucional y la cohesión como pilares para fortalecer culturas organizacionales sólidas, mostrando que comunicar es, ante todo, construir significados compartidos que dan sentido a la vida organizacional.



Introducción

Introducción

En un entorno organizacional marcado por cambios acelerados, nuevas exigencias sociales y la creciente digitalización de los procesos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento estratégico capaz de influir directamente en la cultura, la identidad y el comportamiento colectivo de las instituciones. Ya no se concibe únicamente como un mecanismo operativo para transmitir información, sino como un recurso fundamental que articula significados, orienta acciones y fortalece la cohesión entre los miembros de una organización.

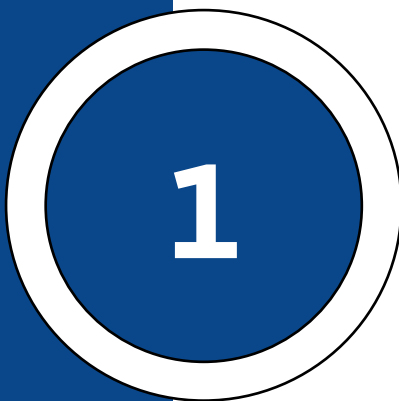
La cultura organizacional compuesta por valores, creencias, normas y prácticas compartidas no es un elemento estático; evoluciona constantemente a partir de la experiencia cotidiana y de las interacciones entre las personas. En este proceso dinámico, la comunicación interna actúa como el vehículo que permite que la cultura se exprese, se comparta y se renueve. A través de mensajes formales, conversaciones informales, canales digitales y espacios de participación, la comunicación moldea la manera en que los miembros se relacionan, toman decisiones y construyen un sentido de pertenencia dentro de la institución.

Este libro propone una mirada integral de la comunicación interna como vector de transformación cultural, es decir, como una fuerza capaz de impulsar cambios profundos y sostenibles en la manera en que las organizaciones se conciben a sí mismas y enfrentan los desafíos del entorno. Aborda la comunicación no solo como un conjunto de técnicas o herramientas, sino como

un proceso humano, estratégico y transversal que influye en la identidad corporativa, la gestión del talento, el clima laboral y la capacidad de adaptación institucional.

A lo largo de sus capítulos se exploran los fundamentos teóricos, las prácticas efectivas y las tendencias contemporáneas que demuestran cómo una comunicación bien gestionada fortalece la transparencia, fomenta la participación, promueve el liderazgo colaborativo y facilita la innovación. También se examina el papel de la tecnología, el impacto de los canales digitales y la importancia de generar espacios de escucha activa que permitan construir organizaciones más abiertas, inclusivas y resilientes.

En un mundo donde las instituciones necesitan reinventarse continuamente, comprender la comunicación interna como motor de transformación cultural resulta imprescindible. Este libro invita a reflexionar sobre su rol estratégico, sus desafíos actuales y las oportunidades que ofrece para construir organizaciones más humanas, cohesionadas y preparadas para el futuro.



**Capítulo 1: Fundamentos de
la Comunicación Corporativa**

Fundamentos de la Comunicación Corporativa

Comunicación Interna

La comunicación interna se entiende como el intercambio continuo de mensajes que se generan, circulan y se comparten en todas las direcciones dentro de una organización (Canul y Galo, 2023). Este proceso comunicativo abarca flujos ascendentes, descendentes y horizontales, lo que permite que la información llegue a todos los niveles y fortalezca los vínculos entre las distintas áreas. Gracias a esta dinámica, la institución puede coordinar acciones, mantener la coherencia en sus decisiones y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia y la colaboración. En esta misma línea, Soler et al. (2025) explican que una comunicación interna efectiva no solo favorece el flujo oportuno de información e ideas, sino que también impulsa la cooperación, facilita el trabajo conjunto y contribuye al bienestar de los empleados dentro del entorno laboral.

Para Brinia et al. (2022), la comunicación interna constituye “una forma de interacción en la que se transmiten o intercambian diversos mensajes” (p. 2). Esta interacción va más allá del simple envío de datos o informes; implica la construcción de significados compartidos que orientan la convivencia laboral y refuerzan la identidad colectiva de la institución. Cuando los colaboradores comprenden no solo lo que se dice, sino también el propósito y el sentido de los mensajes, se fortalecen la confianza, la cohesión y la disposición para trabajar hacia metas comunes. De este modo, la comunicación se convierte en

un elemento esencial para crear un ambiente donde predominen el respeto, la cooperación y el compromiso.

Asimismo, la comunicación interna puede entenderse como un proceso estratégico mediante el cual fluyen informaciones, ideas y directrices entre todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados, entre compañeros de un mismo nivel e incluso desde los trabajadores hacia los líderes. Tal como señala Benítez (2025), este proceso tiene como finalidad alinear esfuerzos, fomentar la participación y asegurar que cada persona se mantenga informada, involucrada y comprometida con los objetivos institucionales. Cuando la comunicación funciona adecuadamente, las organizaciones logran evitar malentendidos, fortalecer la coordinación de tareas y promover una cultura más participativa, abierta y orientada al logro.

Objetivos de la Comunicación Interna

Los objetivos de la comunicación interna se orientan a vincular la información con la motivación, promover la comprensión y la colaboración entre los miembros de la organización, desarrollar actitudes laborales positivas en cuanto al desempeño y la conducta, y ofrecer una retroalimentación constante que permita una evaluación continua (Benítez, 2025). En la figura 1, se muestran los objetivos más relevantes:

Figura 1

Objetivos de la Comunicación interna

Motivar: estimular el compromiso, la satisfacción y la identificación con la institución.

Coordinar: facilitar la organización de tareas, responsabilidades y procesos internos.

Integrar: reforzar la unión entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Fortalecer la cultura organizacional: transmitir los valores, principios y misión de la institución, de modo que los colaboradores los asuman como propios.

Favorecer la retroalimentación: crear espacios para que los empleados expresen sus opiniones, sugerencias o inquietudes.

Nota. Elaborado por Malvacias y Almao (2025)

Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna es un elemento esencial dentro de cualquier organización, ya que constituye el puente que conecta a las personas, los equipos y las distintas áreas de trabajo (Aray, 2025). No se trata únicamente de transmitir información, sino de construir un entorno en el que los empleados se sientan escuchados, valorados y comprometidos con los objetivos institucionales. Una comunicación efectiva impulsa la motivación (Zelada, 2024), fortalece la cohesión de los equipos y eleva los niveles de productividad en el entorno laboral.

La motivación del personal depende en gran medida de la forma en que la organización comunica sus mensajes,

reconoce los logros y brinda retroalimentación. Cuando los empleados reciben información clara sobre sus funciones, metas y resultados, se sienten parte activa del proceso y desarrollan un sentido de pertenencia. Del mismo modo, una comunicación interna abierta, que promueva el reconocimiento y el diálogo, genera confianza y satisfacción laboral, lo cual se traduce en una mayor disposición para asumir responsabilidades y contribuir al éxito colectivo.

Por otro lado, la cohesión entre los miembros de un equipo se fortalece cuando existe una comunicación fluida, transparente y bidireccional (Espinoza et al., 2025). En este sentido, las relaciones laborales se consolidan a través de la confianza y la colaboración, factores que se logran cuando los canales de comunicación facilitan el intercambio de ideas, la resolución de conflictos y la participación de todos los integrantes. Una organización que fomenta la comunicación interna como herramienta de integración logra equipos más unidos, orientados hacia metas comunes y capaces de adaptarse con mayor facilidad a los cambios.

Por último, la productividad se ve directamente influida por la calidad de la comunicación interna. Cuando los procesos comunicativos son eficientes, se reducen los errores, los malentendidos y la duplicación de tareas. Los empleados pueden coordinar sus actividades con mayor precisión y alcanzar los objetivos con menor esfuerzo y tiempo. Además, una buena comunicación promueve la innovación y la mejora continua, ya que los trabajadores se sienten en libertad de aportar ideas y sugerencias que optimizan el rendimiento organizacional.

Es decir, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino que actúa como un motor que impulsa la motivación, cohesión y productividad de los equipos de trabajo. Una empresa que invierte en fortalecer sus estrategias de comunicación interna está, en realidad, invirtiendo en el bienestar de su personal y en la sostenibilidad de su éxito a largo plazo.

Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna constituyen los medios a través de los cuales circula la información dentro de una organización. A través de ellos se transmiten mensajes, se coordinan actividades, se fortalecen vínculos y se construyen significados compartidos. Elegir y gestionar adecuadamente estos canales es fundamental para asegurar que la información llegue de forma clara, oportuna y coherente a todos los miembros, favoreciendo así un clima organizacional saludable y relaciones de trabajo más eficientes. A continuación, se detallan los principales tipos de canales utilizados en el ámbito institucional:

Canales formales. Los canales formales son aquellos establecidos oficialmente por la organización para garantizar un flujo estructurado y ordenado de información. Incluyen circulares, comunicados, correos institucionales, memorandos, reuniones programadas, boletines informativos y manuales internos. Estos canales se caracterizan por su carácter oficial y por seguir una línea de comunicación definida que asegura precisión, uniformidad y coherencia en los mensajes

(Torres, 2022). Gracias a ellos, la organización puede comunicar decisiones importantes, políticas, procedimientos y lineamientos que requieren un registro claro y verificable. Además, contribuyen a la transparencia y permiten que todos los miembros accedan a información confiable y alineada con los objetivos institucionales.

Canales informales. Los canales informales surgen de manera espontánea a través de interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. Pueden manifestarse en conversaciones personales, comentarios en pasillos, intercambios durante descansos, chats informales o incluso rumores que circulan sin supervisión institucional. Aunque no siempre son controlables, desempeñan un rol significativo en la construcción de relaciones sociales, en la integración del personal y en la difusión rápida de información (Torres, 2022). Estos canales permiten comprender el clima emocional de la organización y conocer percepciones, inquietudes o expectativas que no siempre se expresan en los canales formales. Bien gestionados, pueden convertirse en una fuente valiosa de retroalimentación.

Canales digitales. Los canales digitales han cobrado especial relevancia en los últimos años debido al avance tecnológico y a los cambios en las dinámicas laborales. Herramientas como el correo electrónico, la intranet, plataformas colaborativas, servicios de mensajería instantánea, videoconferencias y redes internas permiten una comunicación más ágil, flexible e interactiva. Estos canales facilitan el intercambio inmediato de información, el trabajo remoto o híbrido, la coordinación de equipos en diferentes ubicaciones

y la creación de espacios de participación más inclusivos. Su uso adecuado fortalece la accesibilidad, agiliza los procesos y contribuye a una comunicación más horizontal y participativa.

Canales presenciales. Los canales presenciales corresponden al contacto directo entre las personas dentro de la organización. Comprenden reuniones cara a cara, talleres, capacitaciones, jornadas institucionales, actividades de integración y encuentros informales que se desarrollan dentro del espacio laboral (Solórzano et al., 2024). Estos canales siguen siendo fundamentales porque permiten una comunicación más humana, directa y emocional, facilitando la interpretación del lenguaje no verbal y generando confianza entre los equipos. Asimismo, ayudan a fortalecer la cohesión, resolver conflictos de manera más efectiva y consolidar relaciones laborales basadas en la empatía y el respeto.

Los de comunicación interna formales, informales, digitales y presenciales se complementan entre sí y constituyen el sistema que sostiene la interacción organizacional. Su gestión estratégica no solo mejora la circulación de información, sino que contribuye al fortalecimiento de la cultura institucional y al logro de los objetivos colectivos.

Tipos de Comunicación Interna

La comunicación interna se puede clasificar según la dirección del flujo de los mensajes dentro de la organización. Los tipos más comunes son:

Figura 2
Tipos de Comunicación Interna

Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal	Comunicación transversal o diagonal
• Fluye desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores. Su propósito es informar, orientar o dar instrucciones sobre políticas, normas o decisiones institucionales.	• Se produce cuando la información circula desde los empleados hacia los directivos. Permite expresar opiniones, necesidades o sugerencias, y es clave para conocer el clima organizacional	• Ocurre entre personas o departamentos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico. Facilita la coordinación, la cooperación y la resolución de problemas comunes.	• Se da entre personas de diferentes áreas o niveles jerárquicos, sin seguir necesariamente la estructura formal. Favorece la colaboración interdepartamental y la innovación.

Nota. Elaborado por Malvacias y Almao (2025), con información tomada de Sabrera y Sudario (2024)

Comunicación Interna y Externa

Aunque ambas son partes del proceso comunicativo organizacional, cumplen funciones diferentes:

Tabla 1

Comunicación Interna y Comunicación Externa

	Comunicación interna	Comunicación externa
Definición	Es el proceso mediante el cual se transmite información, ideas y valores entre los miembros de una organización.	Es el conjunto de mensajes y acciones comunicativas que la organización dirige hacia su entorno externo.
Objetivo	Mantener informados, motivados y comprometidos a los colaboradores con la misión institucional.	Proyectar una imagen positiva, fortalecer relaciones y posicionar la organización ante la sociedad.
Alcance	Se desarrolla dentro de la estructura organizacional.	Se dirige hacia el público externo o entorno social.
P ú b l i c o destinatario	Empleados, directivos, departamentos y áreas internas.	Clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad y autoridades.
Tipo de información	Operativa, estratégica, motivacional y de gestión interna.	Institucional, promocional, corporativa y de responsabilidad social.
C a n a l e s utilizados	Intranet, correos electrónicos, reuniones, boletines internos, carteleros, mensajería corporativa.	Página web, redes sociales, notas de prensa, eventos, campañas publicitarias, medios digitales.
Frecuencia	Continua y permanente para garantizar la coordinación interna.	Ocasional o planificada, según las necesidades de promoción o relaciones públicas.
Responsabilidad	Área de comunicación interna o recursos humanos.	Departamento de relaciones públicas, marketing o comunicación institucional.
I m p a c t o organizacional	Mejora el clima laboral, fortalece el compromiso y la productividad.	Incrementa la visibilidad, credibilidad y reputación pública.

Nota. Elaborado por Malvacias y Almao (2025), a partir de información tomada de (Aced y Miquel, 2021).

Ambos tipos de comunicación deben estar en sintonía, pues el mensaje que la organización proyecta al exterior debe ser un reflejo auténtico de lo que ocurre dentro de ella. La coherencia en la comunicación externa se sustenta, en buena parte, en una comunicación interna clara, consistente y confiable.

Estrategias de Comunicación Interna

Las estrategias de comunicación interna son planes organizados que buscan mejorar el flujo de información, promover la participación y fortalecer la cultura institucional (Ríos et al. 2020). Su aplicación favorece la transparencia, la motivación y el sentido de pertenencia del personal mediante acciones como el diálogo abierto, la capacitación de líderes, el uso de canales adecuados y el reconocimiento de los logros. A continuación, se describen algunas estrategias de comunicación interna:

Elaborar un plan estratégico de comunicación interna, para lo cual es necesario definir metas claras, mensajes esenciales, públicos objetivos dentro de la organización y los medios más apropiados para cada tipo de información.

Impulsar la comunicación en ambos sentidos, para favorecer la creación de espacios donde los empleados puedan compartir ideas, opiniones y propuestas, asegurando que sus contribuciones sean valoradas.

Formar a los líderes y mandos intermedios es fundamental, ya que actúan como referentes comunicativos;

por ello, deben fortalecer su capacidad de escucha activa, empatía y precisión al transmitir información.

Combinar los medios digitales con las interacciones presenciales, lo cual permite aprovechar la rapidez de la tecnología junto con la cercanía del contacto humano.

Valorar y destacar los logros del personal refuerza la motivación y el sentido de pertenencia, consolidando una cultura organizacional positiva.

Evaluar de manera periódica la eficacia de los mensajes y canales de comunicación, esto posibilita realizar ajustes y mantener una mejora continua en los procesos comunicativos (Herrera, 2022).



2

**Capítulo 2: De la
Comunicación Vertical al
Diálogo Organizacional**

De la Comunicación Vertical al Diálogo Organizacional

Evolución de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación dentro de las organizaciones ha experimentado una transformación profunda con el paso del tiempo, adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. En sus orígenes, durante la era industrial, se caracterizaba por ser vertical y unidireccional: los directivos emitían órdenes y los trabajadores se limitaban a cumplirlas, sin posibilidad de expresar sus opiniones o aportar ideas. En ese contexto, la comunicación era vista únicamente como un mecanismo de control y coordinación, más que como un proceso humano o estratégico.

Con el avance del tiempo, especialmente desde mediados del siglo XX, las organizaciones comenzaron a comprender que los empleados no eran simples engranajes dentro de una estructura, sino personas con emociones, pensamientos y deseos de participar activamente. A partir de entonces, la comunicación empezó a valorarse como un elemento esencial para fomentar la colaboración, la motivación y el bienestar laboral.

El desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina permitió analizar cómo el flujo de información influye en la cultura, el clima laboral y el rendimiento de las instituciones. Este nuevo enfoque reemplazó los modelos autoritarios por esquemas participativos, donde la interacción

se volvió bidireccional y los colaboradores adquirieron voz dentro del proceso comunicativo.

En la actualidad, con la llegada de la era digital y la expansión de las tecnologías de la información, la comunicación organizacional ha alcanzado un nivel más abierto y dinámico. Las empresas emplean redes internas, plataformas digitales y herramientas colaborativas que facilitan el intercambio de información en tiempo real, sin importar las jerarquías o la ubicación geográfica. Este entorno ha promovido una comunicación más horizontal, transparente e inclusiva.

Tabla 2

La evolución de la comunicación empresarial

D é c a d a analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1940	La era de la información	<ul style="list-style-type: none">• El principal objetivo del sistema comunicacional era informar a los trabajadores.• Se pensaba que un empleado informado se encontraba motivado, fidelizado y era más productivo.• Se destinaron fuertes sumas de dinero para desarrollar flujos descendentes de información.• Una vez se diseñó un modelo de comunicación con flujo descendente de información fue adoptado por diversas empresas en el mundo.

D é c a d a analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1950	La década de las redes, el clima y la retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Se detectan los efectos de las redes comunicacionales en la satisfacción del colaborador, así también en otros componentes vinculados al talento humano. • Se evidencia que los cargos medios adoptan posturas poco efectivas para liderar a su equipo y no son conscientes de las mismas. • Se identificó un alto índice de distorsión en la información cuando el empleado trata de emitir mensajes a su jefe. • Las organizaciones empezaron a cuestionar su visión de la comunicación y su rol como instrumento clave en la gestión empresarial. • Se establece de manera rudimentaria y básica un boceto de la retroalimentación dentro de un sistema de comunicación.
1960	Creación del perfil de un supervisor eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea el rol del supervisor eficiente dentro de la estructura organizacional de las entidades. • Se definen las tareas que el supervisor eficiente tiene dentro de la organización. • Se incorpora al trabajador en las decisiones de las empresas a través del PDM (Participation in Decision Making). • Se evidencia que entre más se involucre al trabajador en los procesos de toma de decisiones se encuentra más motivado, fidelizado y productivo.

D é c a d a analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1970	La naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Los estudios se enfocan en la comprensión del clima laboral, así también en la comunicación ascendente, pero abordada por el supervisor eficiente.• Se investigó acerca del efecto ocasionado en los miembros de los equipos de trabajo cuando se da la posibilidad de mantener una comunicación abierta.• Se encuentra la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.• Se desmitifica la existencia de un modelo de comunicación ideal que funcione para todas las empresas.
1980	La era del proceso de la comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Los estudios realizados en este período se enfocaron en el análisis de las empresas como un sistema, la manera en la que los colaboradores dan significado a los componentes institucionales y la comunicación como un proceso organizacional.• Se retoman las investigaciones del clima laboral y las relaciones, así como también el análisis de las redes comunicacionales.• Se identifica el dinamismo del clima laboral y se recomienda que sea analizado de manera continua.• Se comprende que la comunicación debe ser considerada como un fenómeno intersubjetivo cuya medición está en función a la percepción que tengan los trabajadores.

D é c a d a analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1990	El Dircom como parte de la realidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora al panorama empresarial al director de Comunicación (Dircom). Se establecen parámetros para la gestión de la comunicación al interior de la organización gracias al cumplimiento de las tareas del Dircom. • Se posiciona la comunicación como herramienta indispensable en la gestión de las organizaciones.

Nota. Tomado de Pacheco y Álvarez (2022).

Modelos clásicos y actuales de comunicación organizacional

La comunicación organizacional ha experimentado una transformación a lo largo del tiempo, ajustándose a los avances sociales, tecnológicos y culturales que modifican la forma en que las personas interactúan dentro de las instituciones. En un principio, se concebía como un proceso lineal, orientado principalmente a transmitir órdenes e información desde la alta dirección hacia los niveles operativos. Sin embargo, con el transcurso de los años, esta visión se amplió hasta reconocer la comunicación como un sistema dinámico, participativo y estratégico que impacta de manera directa en la cultura y el rendimiento de la organización.

Dentro de la organización, es fundamental mantener una comunicación asertiva y fluida que respete el lenguaje técnico

propio de la institución, pero que, al mismo tiempo, fomente la creación de nuevas ideas orientadas a la mejora continua de los procesos. En cuanto al entorno externo, la comunicación debe ser honesta y reflejar con coherencia la visión y los valores de la empresa. Sin embargo, cada modelo de comunicación organizacional tiene características únicas, ya que la visión y los valores difieren de una organización a otra.

Un modelo de comunicación organizacional debe basarse en ciertos elementos fundamentales que, aunque cada institución tenga sus particularidades, suelen ser comunes. Entre ellos se encuentran la capacidad profesional, el reconocimiento y la consolidación de la imagen o marca (Gutierrez, 2022). Estos aspectos son esenciales para proyectar una identidad sólida y confiable. Por eso, cuando se concibe la comunicación organizacional como un recurso que otorga ventaja competitiva, el liderazgo adquiere un papel esencial. Es responsabilidad de los líderes asegurar que la comunicación fluya de manera efectiva tanto dentro de la organización como hacia el público externo, fortaleciendo así la cohesión interna y la reputación institucional.

Tabla 3
Modelos Clásicos y Modelos Actuales de la Comunicación Organizacional

Aspecto	Modelos Clásicos	Modelos Actuales
Flujo	Vertical y descendente	Multidireccional participativo. y
Enfoque	Transmisión de órdenes	Intercambio de ideas y colaboración.
Papel del líder	Autoritario	Facilitador y comunicador.

Aspecto	Modelos Clásicos	Modelos Actuales
Participación	Limitada	Activa y bidireccional.
Medios	Documentos y reuniones	Plataformas digitales y redes internas.
Tono	Formal y jerárquico	Cercano y transparente.
Objetivo	Control y coordinación	Cohesión, motivación e innovación.

Nota. Elaborado por Malvacías y Almao (2025), con información de Guerrero et al. (2022) y Gutierrez (2025).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los modelos actuales consideran la comunicación organizacional no solo como transmisión de información, sino como un proceso social y estratégico que da sentido a la vida institucional y fortalece la identidad colectiva.

La comunicación organizacional ha dejado de ser un mecanismo limitado a transmitir órdenes o mantener el control estructural para convertirse en un componente estratégico que sostiene el desarrollo humano, la cohesión interna y la competitividad institucional. Su evolución refleja un cambio fundamental en la forma de comprender a las personas dentro del entorno laboral: pasaron de ser vistas como ejecutores pasivos dentro de un engranaje productivo a reconocerse como agentes activos, capaces de aportar ideas, construir relaciones y contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos institucionales.

Desde una perspectiva histórica, esta transformación se vincula con la transición de modelos rígidos y verticales, propios de la era industrial, hacia enfoques más participativos orientados al diálogo, la colaboración y el bienestar. A medida

que las organizaciones comprendieron que el éxito no se basa únicamente en procesos eficientes, sino en el compromiso emocional y cognitivo de quienes las integran, la comunicación empezó a adquirir un carácter más humano, estratégico y relacional. Ya no se trataba solo de emitir mensajes, sino de generar sentido compartido, construir confianza y fortalecer identidades colectivas.

Este cambio también responde a la creciente complejidad de los entornos organizacionales. Las instituciones hoy enfrentan desafíos que requieren equipos flexibles, creativos, motivados y capaces de adaptarse. En ese contexto, la comunicación organizacional se consolida como el puente que une la visión institucional con las acciones cotidianas, ofreciendo claridad, orientación y cohesión. Además, favorece la participación de los colaboradores, quienes se convierten en cocreadores de los procesos internos y no solo en receptores de información.

A esto se suma el impacto de las tecnologías digitales, que han ampliado las posibilidades y los ritmos de interacción. La comunicación tomó un carácter más horizontal, inmediato y accesible, lo que impulsó culturas organizacionales basadas en la transparencia, la retroalimentación continua y la colaboración en red. Las organizaciones entendieron que, para sostener su competitividad, debían promover espacios de diálogo abiertos, gestionar emociones, escuchar activamente y fomentar entornos donde las personas se sientan valoradas e involucradas.

En síntesis, la comunicación organizacional ha evolucionado hasta convertirse en un pilar fundamental para la transformación cultural. Su capacidad para generar

participación, alinear esfuerzos, construir sentido de pertenencia y fortalecer la identidad institucional la posiciona como una herramienta clave para enfrentar los desafíos actuales y futuros de las organizaciones. Hoy, comunicar es liderar, movilizar y construir un proyecto colectivo en el que cada miembro se reconoce como parte esencial del éxito institucional.



3

Capítulo 3: La Comunicación

Interna en la Era Digital

La Comunicación Interna en la Era Digital: Herramientas y Transformación Organizacional

Herramientas Tecnológicas para la Comunicación Interna

La transformación digital ha cambiado profundamente la manera en que las organizaciones gestionan su comunicación interna. Las nuevas tecnologías no solo han hecho más ágil el intercambio de información, sino que también han transformado la forma de trabajar, de colaborar entre equipos y de compartir el conocimiento dentro de las instituciones. En la tabla 3, de muestra algunas de las herramientas utilizadas en la comunicación interna:

Tabla 3
Herramientas Tecnológicas para la Comunicación Interna

Herramienta tecnológica	Descripción	Ventajas para la comunicación interna
Intranet	Red interna exclusiva de la organización que centraliza información institucional, documentos, noticias, calendarios y recursos de trabajo.	Permite compartir información de forma segura y organizada, evita la dispersión de datos y garantiza que todos los empleados accedan a la misma información. Además, puede incluir foros, encuestas y espacios de participación que fortalecen el compromiso del personal.

Herramienta tecnológica	Descripción	Ventajas para la comunicación interna
Redes sociales corporativas	Plataformas digitales como Yammer, Workplace, Slack o Microsoft Teams que facilitan la comunicación cercana, ágil y horizontal entre colaboradores.	Rompen las barreras jerárquicas, promueven la colaboración entre áreas, permiten enviar mensajes, compartir archivos y reaccionar a publicaciones. Fomentan una cultura organizacional más abierta, dinámica y participativa.
Plataformas digitales de colaboración	Herramientas como Google Workspace, Trello, Asana o Notion que permiten gestionar proyectos, coordinar tareas y comunicarse en tiempo real.	Mejoran la eficiencia del trabajo en equipo, especialmente en entornos híbridos o remotos. Integran funciones de mensajería, videollamadas y almacenamiento en la nube, favoreciendo la organización y el seguimiento de actividades.

Nota. Elaborado por Malvacias y Almao (2025).

La transformación digital ha cambiado de manera profunda y decisiva la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación interna. Antes, la circulación de mensajes dependía de documentos impresos, reuniones presenciales o canales tradicionales que limitaban la rapidez y el alcance de la información. Hoy, gracias a las herramientas tecnológicas, el intercambio comunicativo se ha vuelto más inmediato, accesible y flexible, permitiendo que los colaboradores interactúen sin importar la distancia, el horario o las jerarquías internas. La digitalización no solo ha acelerado los procesos, sino que ha generado nuevas dinámicas de trabajo que favorecen la colaboración, la transparencia y la construcción conjunta de conocimiento.

En este contexto, la intranet se ha consolidado como uno de los recursos más importantes para centralizar la

información institucional. Su principal valor radica en que todos los miembros de la organización pueden acceder a un mismo repositorio de documentos, noticias, formularios, calendarios y recursos, evitando la dispersión informativa y asegurando que los mensajes oficiales lleguen de manera clara y ordenada. Además, cuando la intranet incluye foros de participación, encuestas o espacios de consulta, se convierte también en un medio de interacción que fortalece la integración del personal y la comunicación bidireccional.

Asimismo, las redes sociales corporativas, como Microsoft Teams, Yammer, Workplace o Slack, han introducido una comunicación más cercana y horizontal dentro de las organizaciones. Estas plataformas permiten que los colaboradores se comuniquen en tiempo real, compartan archivos, comenten publicaciones o trabajen en grupos temáticos, lo que rompe con la rigidez de las estructuras jerárquicas tradicionales. Su uso promueve un ambiente más dinámico y participativo, donde la información fluye de manera natural y los equipos pueden coordinar actividades con mayor agilidad. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la cultura organizacional al fomentar el sentido de comunidad.

Por otro lado, las plataformas digitales de colaboración, como Google Workspace, Trello, Asana o Notion, se han convertido en herramientas clave para la gestión de proyectos y la organización del trabajo. Permiten asignar tareas, establecer plazos, trabajar documentos en línea, realizar videollamadas y almacenar información en la nube. Estas funcionalidades son especialmente relevantes en entornos híbridos o remotos,

donde es necesario mantener la coordinación y el seguimiento constante de las actividades. Gracias a estas plataformas, los equipos pueden visualizar el avance de sus proyectos, compartir actualizaciones y mantenerse conectados, incluso cuando no comparten el mismo espacio físico.

Todas estas herramientas tecnológicas han transformado la comunicación interna en un proceso más participativo, transparente y orientado a fortalecer las relaciones laborales. Su integración adecuada contribuye no solo a mejorar la eficiencia operativa, sino también a la construcción de una cultura organizacional más colaborativa y abierta al diálogo. La tecnología, utilizada estratégicamente, deja de ser un simple soporte técnico y se convierte en un recurso esencial para impulsar la cohesión, la motivación y la transformación cultural dentro de las instituciones.



**Capítulo 4: Fundamentos
y Dinámicas de la Cultura
Organizacional**

Fundamentos y Dinámicas de la Cultura Organizacional

Cultura organizacional

La cultura de una organización es el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos compartidos por sus miembros, que moldean cómo piensan, actúan e interactúan tanto entre ellos como con el entorno externo. Es lo que define “cómo se hacen las cosas aquí”, influenciando la identidad, el clima y la forma de operar de la entidad (Sarmiento, 2024).

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de reglas no escritas que guían la conducta diaria de las personas dentro de una empresa, influyendo en la manera en que actúan para alcanzar los objetivos comunes. La cultura organizacional se expresa a través de los valores, el liderazgo, el lenguaje y las prácticas que distinguen a una entidad. Estos elementos proporcionan identidad, fortalecen el sentido de pertenencia del personal y establecen pautas implícitas que guían su conducta, favoreciendo la cohesión y el equilibrio dentro de la organización (Lucen, 2021). En este sentido, se asemeja a un iceberg: solo una pequeña parte es visible, mientras que la mayor parte permanece oculta bajo la superficie.

En la parte visible se encuentran los elementos externos y tangibles que reflejan la cultura de la organización, como el diseño del edificio, los colores institucionales, la distribución

de los espacios, los tipos de oficinas, los procedimientos de trabajo, el uso de la tecnología, las descripciones de los cargos y las políticas de gestión del personal.

Por otro lado, en la parte sumergida se hallan los aspectos más profundos e intangibles, aquellos que no pueden observarse fácilmente, pero que influyen de manera decisiva en la forma en que las personas se comportan y se relacionan dentro de la institución (Chiavenato, 2011). A continuación, se presenta la figura 3 la cultura del Iceberg.

Figura 3

El Iceberg de la Cultura Organizacional



Nota. Tomado de Chiavenato (2011).

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental en toda institución, pues impacta de forma directa en la manera en que sus miembros desempeñan sus labores, se comunican y enfrentan los retos que surgen en su entorno. En otras palabras, representa la identidad y el modo de actuar de la organización.

Cabe destacar que esta cultura no aparece de manera inmediata ni casual; se va formando progresivamente a través de la trayectoria de la empresa, las vivencias colectivas, los modelos de liderazgo y las relaciones continuas entre quienes la conforman.

Estratos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está conformada por distintos niveles de profundidad que muestran qué tan arraigadas están sus prácticas y creencias dentro de una institución. Para comprenderla en su totalidad, es necesario analizar cada uno de estos niveles, desde los más evidentes hasta los más internos y difíciles de percibir.

El primer nivel está compuesto por los elementos visibles, como el mobiliario, los equipos, la tecnología, los espacios físicos y los productos o servicios. Estos aspectos representan la parte externa de la cultura y son los más fáciles de identificar.

En el segundo nivel se encuentran los patrones de comportamiento, es decir, las tareas, los procesos de trabajo y las normas que regulan la dinámica interna. Este estrato

refleja las formas de actuar y los hábitos que la organización ha consolidado con el tiempo.

El tercer nivel corresponde a los valores y creencias, que orientan las decisiones, la conducta y las relaciones dentro de la institución. Aquí se incluyen la filosofía, las estrategias y los objetivos que guían su funcionamiento.

El cuarto nivel está formado por las suposiciones básicas, como las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los prejuicios que determinan cómo los miembros interpretan su entorno y se comportan. Este nivel es el más profundo y difícil de observar, pero también el que más influye en la esencia de la organización.

La cultura organizacional está conformada por distintos niveles de profundidad que muestran qué tan arraigadas están sus prácticas y creencias dentro de una institución. Para comprenderla en su totalidad, es necesario analizar cada uno de estos niveles, desde los más evidentes hasta los más internos y difíciles de percibir.

El primer nivel está compuesto por los elementos visibles, como el mobiliario, los equipos, la tecnología, los espacios físicos y los productos o servicios. Estos aspectos representan la parte externa de la cultura y son los más fáciles de identificar.

En el segundo nivel se encuentran los patrones de comportamiento, es decir, las tareas, los procesos de trabajo y las normas que regulan la dinámica interna. Este estrato refleja las formas de actuar y los hábitos que la organización ha

consolidado con el tiempo.

El tercer nivel corresponde a los valores y creencias, que orientan las decisiones, la conducta y las relaciones dentro de la institución. Aquí se incluyen la filosofía, las estrategias y los objetivos que guían su funcionamiento.

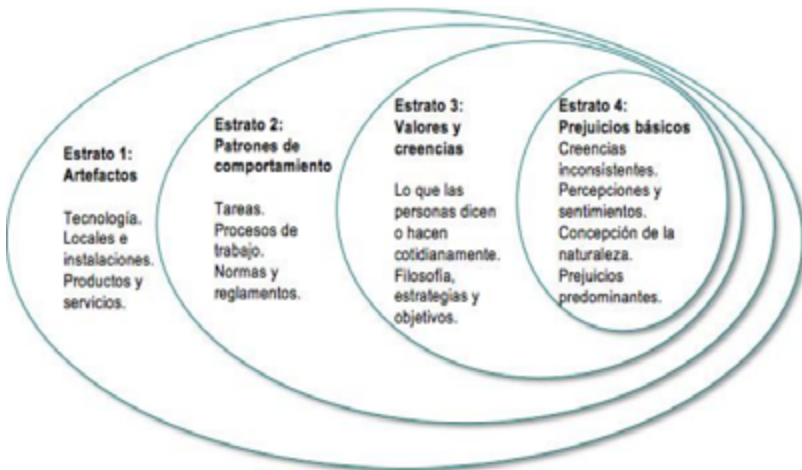
Por último, el cuarto nivel está formado por las suposiciones básicas, como las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los prejuicios que determinan cómo los miembros interpretan su entorno y se comportan. Este nivel es el más profundo y difícil de observar, pero también el que más influye en la esencia de la organización.

En conjunto, estos niveles demuestran que la cultura organizacional va mucho más allá de lo visible, pues se compone de capas interrelacionadas que deben analizarse en conjunto para entender su verdadero impacto.

Estos niveles demuestran que la cultura organizacional va mucho más allá de lo visible, pues se compone de capas interrelacionadas que deben analizarse en conjunto para entender su verdadero impacto.

Figura 4

Estratos de la Cultura Organizacional



Nota. Tomado de Chiavenato (2011).

Tipos de Cultura Organizacional

Cada institución construye su propia cultura en función de su trayectoria, estilo de liderazgo, estructura interna y contexto. No obstante, varios especialistas han clasificado distintos tipos de cultura organizacional que permiten entender con mayor claridad cómo funcionan las dinámicas internas. Entre los enfoques más reconocidos se encuentra el Modelo de Valores en Competencia (MVC) planteado por (Cameron y Quinn, 1999, citado por (Cancino y Vial, 2022), en donde se distingue cuatro tipos principales:

Cultura de clan: se distingue por fomentar un ambiente laboral cálido y colaborativo, donde prevalecen las relaciones de amistad y compañerismo. La organización funciona como una gran familia, con líderes que actúan como guías o mentores,

valorando el trabajo en equipo y la participación. Esto fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la institución.

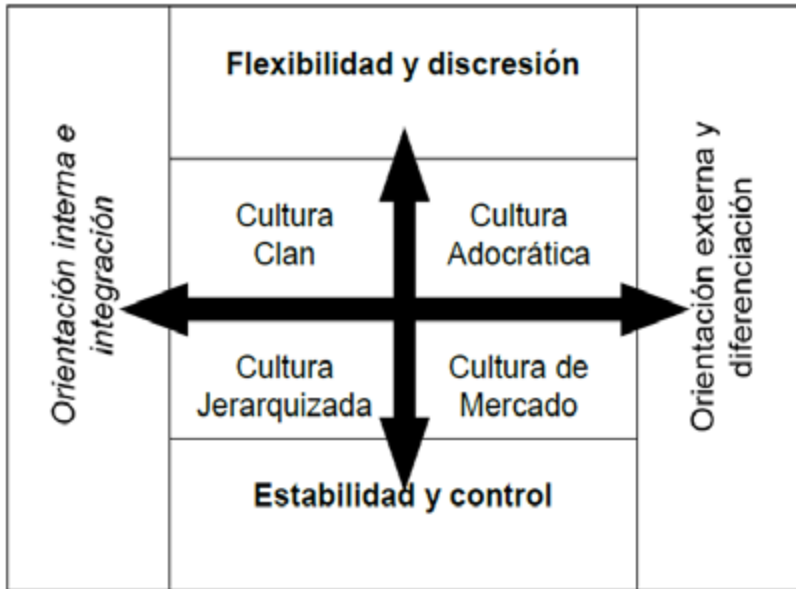
Cultura adhocrática: se caracteriza por su dinamismo, creatividad y apertura a la innovación. Los miembros se sienten libres de experimentar y asumir riesgos, mientras que los líderes promueven la iniciativa, la visión de futuro y la creación de nuevos productos o servicios que impulsen el crecimiento organizacional.

Cultura jerárquica: se basa en estructuras formales y normas estrictas. Predomina el orden, la planificación y el control, lo que garantiza estabilidad, eficiencia y confiabilidad en los procesos. Los líderes establecen reglas claras sobre cómo realizar las tareas, priorizando la disciplina y la precisión operativa.

Cultura de mercado: orientada a los resultados y a la competitividad, busca alcanzar metas exigentes y destacarse frente a la competencia. La organización valora la productividad, el rendimiento y la reputación, contando con equipos motivados por el logro y el éxito individual y colectivo.

Figura 5

Estratos de la Cultura Organizacional



Nota. Tomado de Cancino y Vial (2022)

Es importante destacar que, no existe un tipo de cultura organizacional “mejor” que otro, sino aquel que se adapta de manera más adecuada a la naturaleza, misión, valores y entorno de la organización. Lo importante es que la cultura apoye los objetivos institucionales y contribuya al desarrollo sostenible de la empresa y de sus miembros.

Importancia de la cultura corporativa en instituciones educativas

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en las instituciones educativas, ya que influye directamente en la calidad del proceso educativo y en su mejora continua. Su aplicación y fomento dentro de las organizaciones educativas resultan esenciales, pues de ella depende, en buena medida, el desarrollo coherente de la misión y la visión institucional. Por ello, fortalecer esta cultura permite avanzar hacia el logro efectivo de los objetivos y metas planteados por la institución.

Para Burbano (2022), La cultura organizacional en las instituciones educativas tiene una gran relevancia, ya que está compuesta por un conjunto de valores, significados y prácticas sociales que deben ser comprendidos y asumidos por todos los miembros de la comunidad educativa. Promover esta cultura es esencial, pues refleja la identidad y la forma de ser de la comunidad a la que pertenece la institución, fortaleciendo así su sentido de pertenencia y cohesión

En el ámbito educativo, la cultura corporativa tiene un papel fundamental, ya que orienta la forma en que se enseña, se aprende y se convive dentro de la institución. No se reduce a los valores escritos en documentos oficiales, sino que se manifiesta en las acciones cotidianas: en la relación entre docentes y estudiantes, en el estilo de liderazgo de los directivos, en el clima laboral y en la actitud frente a la innovación y el cambio.

Cuando una institución educativa cuenta con una cultura sólida, logra mantener coherencia entre sus principios y sus prácticas, fortaleciendo así el sentido de propósito común. Al compartir valores como la responsabilidad, la colaboración y la búsqueda de la excelencia, todos los integrantes profesores, alumnos, personal administrativo y autoridades— contribuyen a construir un entorno de confianza que impulsa tanto el crecimiento académico como el humano.

Del mismo modo, una cultura institucional bien consolidada refuerza la identidad de la organización, permitiéndole distinguirse y proyectar una imagen coherente ante la comunidad. En un contexto donde la educación enfrenta constantes transformaciones tecnológicas, sociales y culturales, la cultura organizacional se convierte en un pilar que orienta, sostiene y garantiza la calidad educativa sin perder la esencia que caracteriza a la institución.

Cultura Corporativa en el Contexto Ecuatoriano

En América Latina, y particularmente en Ecuador, la cultura organizacional se caracteriza por una marcada orientación hacia lo humano y lo relacional. Aunque muchas instituciones siguen estructuras jerárquicas tradicionales, en la práctica los vínculos personales, la cercanía entre los miembros y el sentido de comunidad suelen tener un peso igual o incluso mayor que las normas y procedimientos formales (Tulcanaza et al., 2021). Esto da lugar a entornos laborales donde la confianza, el trato directo y la interacción cotidiana influyen significativamente en la dinámica organizacional,

convirtiéndose en elementos claves para la coordinación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

En el ámbito educativo ecuatoriano, tanto en instituciones públicas como privadas, se observa una combinación de cultura de rol y cultura de persona. Por una parte, existe una estructura formal que define responsabilidades, regula procesos y asegura el cumplimiento de estándares académicos. Por otra, se otorga un alto valor al rol humano del docente y del estudiante como protagonistas del aprendizaje y agentes activos dentro de la vida institucional. Esta dualidad entre lo normativo y lo relacional conforma una cultura donde el componente humano adquiere un lugar central en el desarrollo de las actividades educativas y en la construcción del sentido de pertenencia.

Sin embargo, este contexto también presenta desafíos que influyen en la evolución de la cultura corporativa. Persisten la resistencia al cambio, la limitada comunicación horizontal y la tendencia a priorizar el trabajo individual por encima del colaborativo, aspectos que pueden dificultar la innovación y la agilidad institucional (Guerrero et al., 2022). Ante estas limitaciones, cada vez más organizaciones del sector educativo buscan transitar hacia modelos más participativos y abiertos, promoviendo espacios de diálogo, fomentando la innovación pedagógica y adoptando estilos de liderazgo más flexibles y compartidos.

Otro aspecto relevante es el equilibrio entre tradición y modernidad. Muchas instituciones se encuentran en un proceso de transformación cultural que implica conservar los valores humanos y comunitarios que históricamente han caracterizado al contexto ecuatoriano, mientras incorporan prácticas más

democráticas, digitales y adaptativas. Este equilibrio no solo es necesario para responder a nuevas dinámicas sociales y tecnológicas, sino también para fortalecer la pertinencia de las instituciones en un entorno cambiante que exige organizaciones más conectadas, innovadoras y capaces de aprender continuamente.

En suma, la cultura corporativa en Ecuador se encuentra en un proceso de transición: mantiene su base relacional y humana, pero avanza progresivamente hacia formas de gestión más participativas, horizontales y coherentes con las exigencias actuales. Esta evolución representa una oportunidad para consolidar instituciones más integradoras, colaborativas y orientadas a la mejora continua.



Capítulo 5: Comunicación

Interna y Cultura

Organizacional

Comunicación Interna y Cultura Organizacional: Un Vínculo Estratégico para la Transformación Institucional

Relación entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional

En el escenario empresarial contemporáneo marcado por la globalización, los avances tecnológicos y la necesidad constante de adaptación la comunicación interna y la cultura organizacional se han convertido en dos pilares estratégicos para el funcionamiento y la permanencia de las instituciones. Ambas dimensiones están estrechamente conectadas: la comunicación interna no solo transmite información, sino que también moldea percepciones, influye en comportamientos y refuerza los elementos que constituyen la identidad cultural de la organización. A su vez, la cultura organizacional proporciona el marco simbólico y los significados que dan sentido a los mensajes que circulan dentro de la institución.

Una comunicación interna clara, coherente y participativa contribuye directamente a fortalecer la identidad corporativa, pues permite que los valores, principios y expectativas institucionales sean comprendidos y apropiados por los miembros. Cuando esta comunicación fluye de manera estratégica, ayuda a generar cohesión, facilita el trabajo colaborativo y promueve un clima laboral basado en

la confianza y el respeto. En consecuencia, la institución se vuelve más sólida, más integrada y capaz de sostener su rumbo frente a los cambios del entorno.

Según Lucen (2021), existe una relación directa y significativa entre comunicación interna y cultura organizacional. Esto se debe a que la comunicación es el medio por el cual la cultura se expresa, se comparte y se renueva. A través de los mensajes formales, los canales digitales, los encuentros institucionales y las interacciones diarias, se transmiten no solo normas o directrices, sino también valores, creencias, formas de actuar y modos de interpretar la realidad institucional. Cuando estos mensajes son consistentes, refuerzan una cultura sólida; cuando son contradictorios, confusos o escasos, generan tensiones, malentendidos y desalineación.

Una gestión deficiente de la comunicación interna puede provocar conflictos, deteriorar la cohesión del equipo y afectar el rendimiento general de la organización. La ausencia de información o la circulación de mensajes ambiguos abre espacio para suposiciones, rumores y percepciones negativas que debilitan la confianza. En cambio, cuando la comunicación se gestiona de manera profesional, transparente y orientada al diálogo, la cultura organizacional se fortalece y se convierte en un recurso estratégico para enfrentar situaciones de cambio, innovación o incertidumbre.

En un entorno altamente competitivo, las organizaciones necesitan integrar ambos elementos para adaptarse, consolidar su identidad y responder con eficiencia a las nuevas demandas sociales y laborales. Una cultura sólida no puede construirse sin comunicación; y la comunicación no puede ser efectiva si

no está alineada con los valores culturales que la institución desea promover. De esta forma, comunicación interna y cultura organizacional funcionan como un binomio inseparable que impulsa la sostenibilidad, la coherencia institucional y la capacidad de transformación.

La Comunicación Interna como Herramienta de Construcción Cultural

La comunicación interna constituye uno de los pilares fundamentales para la formación, fortalecimiento y sostenimiento de la cultura organizacional. Más que un simple mecanismo para transmitir información funciona como un proceso social que permite que las personas compartan significados, experiencias y formas de interpretar la realidad institucional. A través de los mensajes formales, los canales digitales, los espacios de encuentro y las interacciones cotidianas, los miembros de una organización construyen una identidad colectiva que da sentido a su actuar y orienta su participación dentro de la institución (Paredes, 2025).

La cultura no se genera de manera espontánea; se va moldeando con cada intercambio comunicativo. Por ello, la comunicación interna opera simultáneamente en dos niveles. Por un lado, se expresa en los espacios formales como reuniones, memorandos, boletines, circulares o comunicados institucionales, donde se canaliza información relevante para el funcionamiento operativo. Por otro lado, se desarrolla a través de los medios informales: conversaciones espontáneas entre compañeros, tradiciones, rituales, celebraciones, símbolos, hábitos de trabajo y la forma en que cada persona interpreta

los mensajes oficiales. La combinación de ambos niveles contribuye a consolidar la cultura, pues es en esa cotidianidad donde los valores y creencias se hacen visibles, se debaten, se transforman y se transmiten a nuevos integrantes.

Cada mensaje, gesto o práctica comunicativa tiene un impacto directo en el sentido de pertenencia. Cuando la comunicación fluye con claridad, respeto y transparencia, las personas se sienten parte del proyecto institucional, confían en sus líderes y encuentran coherencia entre lo que la organización dice y lo que realmente hace. Esta coherencia fortalece los vínculos internos, permite una mayor coordinación entre equipos y genera un ambiente donde el aprendizaje y la colaboración se vuelven prácticas habituales.

Gestionar la comunicación interna de manera consciente y estratégica significa diseñar mensajes que reflejen los valores institucionales, promover espacios de diálogo y asegurar que la información llegue de manera oportuna a todos los niveles. También implica fomentar la participación, escuchar activamente a los miembros de la comunidad y reconocer que la cultura se construye desde las voces, experiencias y expectativas de quienes forman parte de la institución. Cuando este proceso se desarrolla de forma planificada, se logra alinear comportamientos, promover actitudes coherentes con los principios organizacionales y reforzar la identidad colectiva.

En el ámbito educativo, esta relación entre comunicación y cultura adquiere un significado especial. La comunicación no solo cumple la función de informar sobre procesos académicos o administrativos, sino que también debe transmitir la filosofía formativa, los valores pedagógicos y la visión del proyecto educativo. Es decir, la comunicación interna debe ser un

reflejo vivo del tipo de institución que se desea construir: colaborativa, ética, participativa, centrada en el aprendizaje y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes. Cuando la comunicación está alineada con estos principios, se convierte en un canal que fortalece la misión educativa y facilita la transformación cultural necesaria para responder a los retos del contexto actual.

La Comunicación Interna como Medio de Integración, Cohesión y Sentido de Pertenencia

Una comunicación interna bien gestionada tiene el poder de conectar a las personas en torno a un mismo propósito (Mustafai et al., 2025). En el ámbito educativo, esto se refleja en un entorno colaborativo donde docentes, personal administrativo y estudiantes se reconocen como parte de una comunidad con identidad y metas compartidas. Mediante una comunicación fluida se fortalecen los vínculos sociales y emocionales, se evitan los conflictos derivados de la desinformación y se impulsa la cooperación entre los distintos miembros. Cuando la información circula de forma clara y oportuna, y cada integrante siente que su opinión es valorada, se consolida el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución.

Este sentimiento de pertenencia resulta fundamental para sostener la motivación y la estabilidad del grupo, ya que las personas no solo colaboran para la organización, sino junto a ella, compartiendo sus éxitos y afrontando sus retos como propios.



**Capítulo 6: Transformación
Organizacional**

Transformación Organizacional: Comunicación, Cultura e Identidad como Ejes del Cambio

Transformación Organizacional

Se refiere a un proceso profundo y estratégico mediante el cual una organización redefine su forma de operar, su estructura, su cultura, sus procesos y su modelo de negocio para adaptarse a cambios internos o externos y mantenerse competitiva, eficaz y alineada con su entorno y propósito (García, et al., 2024). La transformación organizacional es un cambio profundo y planificado que permite a una institución ajustar su manera de trabajar, pensar y administrar sus recursos para responder a nuevas necesidades, metas o circunstancias. No se limita a modificaciones superficiales, sino que involucra la actualización de métodos de trabajo, estructuras internas, estrategias, herramientas tecnológicas e incluso los valores y hábitos que forman parte de la cultura institucional.

Este proceso puede originarse por presiones externas como innovaciones tecnológicas, movimientos del mercado, nuevas normativas o demandas de los usuarios o por necesidades internas, como mejorar la eficiencia, promover la creatividad o aumentar la competitividad. Transformar una organización implica analizar cómo se toman decisiones, cómo fluye la comunicación, qué recursos se utilizan y qué principios orientan las actividades diarias.

Para lograrlo, se requiere un liderazgo firme, la participación activa del personal y una comunicación transparente que permita entender por qué y para qué se realiza el cambio. Además, es necesario capacitar al equipo, mantener una actitud flexible y fomentar el aprendizaje continuo. Cuando el proceso se ejecuta de forma adecuada, la organización consigue perfeccionar sus operaciones, aprovechar mejor sus recursos, promover la innovación y adaptarse con mayor facilidad a escenarios nuevos o complejos.

En definitiva, la transformación organizacional representa un proceso de evolución intencional que busca que la institución funcione de manera más eficiente, actualizada y acorde con las demandas del entorno. Es una oportunidad para renovarse, fortalecerse y asegurar su permanencia en el tiempo.

Impacto de la Comunicación Interna en la Transformación Cultural

La comunicación interna es uno de los motores más poderosos para impulsar la transformación cultural dentro de las organizaciones. Ningún cambio profundo puede tener éxito si no se comunica adecuadamente. Cuando una institución busca renovar sus valores, introducir nuevas prácticas o adaptarse a contextos cambiantes, la comunicación actúa como el puente entre la visión del liderazgo y la acción colectiva.

Una comunicación abierta, coherente y participativa facilita la comprensión del cambio, reduce la resistencia y promueve la aceptación (Reinoso, 2025). Además, permite que los miembros se sientan parte activa del proceso, generando compromiso en lugar de imposición.

En las instituciones educativas, donde el componente humano es esencial, la comunicación interna puede transformar la cultura tradicional en una más colaborativa, innovadora y orientada al aprendizaje continuo (Ocampo, 2025). De esta manera, la comunicación no solo informa, sino que inspira, une y moviliza a toda la comunidad educativa hacia un mismo horizonte.

Así, la comunicación interna no se limita a transmitir información: también inspira, fortalece la convivencia y moviliza a toda la comunidad educativa. Gracias a ella, las personas comprenden la importancia del cambio, se sienten parte del proceso y contribuyen activamente a construir una cultura institucional más dinámica, resiliente y orientada a la mejora continua.

Cohesión Institucional

La identidad organizacional constituye el conjunto de significados, valores y rasgos distintivos que los miembros atribuyen a la institución y que les permiten reconocerla como un colectivo único. No se trata únicamente de lo que la organización dice ser, sino de lo que realmente representa para quienes la conforman. Esta identidad se construye a partir de elementos profundos y relativamente estables su misión, visión, principios éticos, tradiciones, estilo de liderazgo y formas de relación que, al integrarse, dan forma a una imagen compartida sobre quién es la institución y qué la hace diferente de otras (Mendoza, 2024). En esencia, la identidad sintetiza la historia, las prioridades, las creencias y la manera de

actuar de la organización, funcionando como una especie de “huella” que permanece aun cuando se enfrentan cambios o transformaciones.

Cuando esta identidad está claramente definida y logra ser interiorizada por sus miembros, actúa como un faro que orienta las decisiones diarias y marca la pauta sobre lo que es considerado apropiado, deseable o coherente con el proyecto institucional. En este sentido, la identidad no solo describe a la organización, sino que tiene un poder normativo, pues indica cómo se espera que actúen las personas y cuál es el propósito superior que da sentido a su trabajo. De esta manera, los colaboradores no solo realizan tareas, sino que comprenden el “para qué” de sus acciones y reconocen su contribución dentro de un propósito más amplio.

Una identidad organizacional fuerte también cumple una función integradora. Al ofrecer un marco común de significados, permite que personas con diferentes cargos, experiencias y perspectivas se sientan parte de un mismo proyecto. Incluso en entornos complejos o diversos, la identidad sirve como punto de encuentro, ayuda a reducir la fragmentación interna y favorece la construcción de relaciones basadas en la confianza. Esto promueve la cohesión y la coordinación, ya que todos operan bajo principios compartidos que orientan su conducta y facilitan la cooperación.

Además, la identidad influye profundamente en la manera en que la organización se proyecta hacia su entorno. Una identidad clara y coherente fortalece la reputación institucional, genera credibilidad ante actores externos y facilita la construcción de relaciones estratégicas. Esta coherencia

entre lo que la organización declara y lo que realmente practica resulta esencial en un contexto donde la transparencia y la autenticidad son altamente valoradas. Cuando las acciones y mensajes institucionales reflejan su identidad, se genera confianza tanto dentro como fuera de la organización.

En última instancia, la identidad organizacional se convierte en una base fundamental para la transformación cultural. Si la identidad es sólida, compartida y bien comunicada, sirve como plataforma para orientar los procesos de cambio, evitando que las transformaciones se perciban como improvisadas o desconectadas del ADN institucional. Por el contrario, los cambios se entienden como parte natural de la evolución de la organización y como expresiones contemporáneas de su esencia. Por ello, una comunicación interna clara, constante y alineada con la identidad juega un papel clave: mantiene viva la narrativa institucional, refuerza el sentido de pertenencia y asegura que la cultura evolucione sin perder coherencia ni propósito.

Identidad Organizacional

La identidad organizacional se refiere a la imagen compartida que construyen los miembros acerca de quién es la institución, qué valores la sustentan y qué rasgos la distinguen de otras organizaciones. No se trata únicamente de un conjunto de palabras decorativas, sino de un entramado de significados que expresan la esencia y la historia de la institución. Estos elementos estables, distintivos y profundamente arraigados se manifiestan en la misión, la visión, los valores y las prácticas

cotidianas que conforman la cultura institucional (Mendoza, 2024). En ese sentido, la identidad organizacional actúa como la base simbólica que orienta el rumbo institucional y que permite que la organización se reconozca a sí misma y sea reconocida por su entorno.

La identidad se construye a partir de múltiples componentes: la filosofía institucional, las creencias compartidas, los logros históricos, las narrativas internas, los símbolos y hasta los modos de relacionarse entre los miembros. Cada uno de estos elementos contribuye a generar una percepción clara y coherente de lo que la institución representa. Cuando los colaboradores conocen y comprenden estos aspectos, desarrollan un sentido de pertenencia que trasciende lo funcional y se vincula con lo emocional. No solo cumplen tareas: actúan con la convicción de formar parte de un proyecto con significado.

Una identidad organizacional bien definida se convierte en un referente que orienta el comportamiento diario. Permite que los miembros sepan qué se espera de ellos, qué acciones son coherentes con los valores institucionales y qué prácticas deben reforzarse para mantener la integridad de la institución. Esta claridad evita contradicciones entre el discurso oficial y la realidad operativa, y ayuda a construir un ambiente donde las decisiones, los comportamientos y las políticas siguen una misma lógica. Cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, la confianza interna se fortalece y la organización se vuelve más predecible y confiable para todos sus integrantes.

Además, una identidad sólida favorece la cohesión interna. Funcionando como un punto de referencia común,

permite que personas con distintas funciones, experiencias y perspectivas se alineen en torno a un propósito compartido. Esta alineación no elimina la diversidad de opiniones ni las diferencias naturales dentro de una organización, pero sí ofrece un marco que facilita el entendimiento y la colaboración. En entornos donde la identidad organizacional es fuerte, los equipos suelen trabajar con mayor sentido de unión y muestran mayor resiliencia frente a los cambios y desafíos.

El impacto de la identidad organizacional también trasciende los límites internos. La manera en que la institución se concibe a sí misma influye directamente en la forma en que se proyecta hacia la comunidad externa. Una identidad clara y auténtica contribuye a construir una reputación sólida, basada en la coherencia entre el mensaje institucional, las acciones concretas y la experiencia de quienes interactúan con la organización. Esto genera confianza, facilita el establecimiento de alianzas y fortalece la imagen pública, especialmente en contextos donde la credibilidad es un recurso estratégico.

En conjunto, la identidad organizacional no solo da forma a la cultura institucional, sino que impulsa la motivación, fortalece la confianza interna y consolida la presencia de la organización en su entorno. Gestionarla de manera consciente, comunicativa y participativa es esencial para impulsar procesos de transformación cultural y para asegurar que la institución evolucione sin perder la esencia que la define y la hace única.



Conclusiones

Conclusiones

La comunicación interna constituye un eje estratégico para comprender y gestionar la transformación cultural dentro de las organizaciones. A lo largo del desarrollo de este libro se ha evidenciado que la cultura no es un elemento estático ni meramente declarativo, sino un sistema vivo de significados que se expresa en las prácticas cotidianas, en la forma de relacionarse y en la manera en que las instituciones enfrentan sus desafíos. En este proceso dinámico, la comunicación interna actúa como el mecanismo que conecta a las personas, articula los valores institucionales y otorga coherencia a las acciones organizacionales.

Los distintos capítulos muestran que la comunicación, cuando se gestiona de forma consciente, planificada y transparente, impulsa cambios significativos en el comportamiento de los equipos, fortalece el sentido de pertenencia y promueve la participación. Esto es especialmente relevante en contextos educativos y empresariales donde las transformaciones requieren romper con prácticas tradicionales, disminuir la resistencia al cambio y fomentar culturas más abiertas al diálogo, a la colaboración y al aprendizaje continuo.

Además, se destaca que la identidad organizacional, la cohesión interna, los canales de comunicación, los procesos colaborativos y la propia cultura institucional encuentran en la comunicación un recurso para consolidarse. La comunicación no solo transmite información; también humaniza los procesos, da sentido a las acciones colectivas y permite que las personas comprendan su rol dentro del proyecto organizacional. Una

institución que comunica con claridad logra que sus miembros se involucren más, compartan responsabilidades y actúen alineados con los objetivos comunes.

El libro reconoce, asimismo, que la realidad actual exige organizaciones capaces de adaptarse rápidamente. La digitalización, las nuevas dinámicas laborales y las expectativas sociales demandan modelos institucionales más flexibles, participativos y coherentes. En este escenario, la comunicación interna se convierte en una herramienta que facilita la transición hacia culturas más innovadoras, inclusivas y orientadas al bienestar de las personas. No se trata únicamente de implementar canales o tecnologías, sino de generar ambientes donde el diálogo sea constante, la información fluya sin barreras y los valores institucionales se vivan con autenticidad.

La comunicación interna es un vector de transformación cultural porque tiene la capacidad de unir, orientar, motivar y construir significado compartido. Una organización que apuesta por una comunicación interna sólida está mejor preparada para enfrentar desafíos, fortalecer su identidad y avanzar hacia un futuro más integrado, sostenible y humano. Impulsar este tipo de comunicación no solo mejora la gestión institucional, sino que también contribuye a la construcción de comunidades más cohesionadas, comprometidas y capaces de desarrollarse en un entorno en constante evolución.



Referencias Bibliográficas

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C., & Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989604>
- Aray, J. (2025). *La Comunicación Interna y su Impacto en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en Organizaciones de Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <https://enfocuedisciplinario.org/revista/index.php/cglobal/article/view/307/202>
- Benítez, C. (2025). *Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral*. Obtenido de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/1045/745>
- Benítez, C. (2025). *Comunicación Interna y su Relación con la Satisfacción Laboral*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6882/688281625011/html/>
- Bernal, J. L., & Alpoche de la luz, E. (2022). *valores como componentes de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del estado de México*. Obtenido de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/521/410>
- Bravo, O., & Acosta, C. (2022). *Cultura organizacional como elemento clave del desarrollo universitario: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador*. Obtenido de <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/26/23>
- Burbano, E. (2019). *IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3411771006/index.html>

- Burbano, E. (2022). *Importancia de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas*. Obtenido de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902/1468>
- Calderón, E., & Huamaní, E. (2023). *Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana*. Obtenido de Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). *Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación*. Obtenido de <https://produccioncientificailuz.org/index.php/rvg/article/view/37524/41117>
- Carrillo, A., Galarza, S., & Tapia, L. (2023). *Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n2/2218-3620-rus-15-02-120.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chilán, A., & Ponce, J. (2021). *La comunicación interna y su incidencia para el desarrollo de la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/bitstream/123456789/2045/1/La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20y%20su%20incidencia%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20empre>

sa%20de%20transformaci%c3%b3n%20%281%29.pdf

Código del Trabajo. (2020). Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C%C3%B3digo-del-Trabajo.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Espinoza, H., Artiaga, A., & Castro, J. (2025). *Cohesión grupal y su relación con la comunicación organizacional*. Obtenido de <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/316/192>

Gallegos, R., Toapanta, A., Guzmán, C., & Ruano, M. (2024). *Habilidades sociales y cohesión organizacional: Tensiones y desafíos en un contexto militar*. Obtenido de <https://editorialinnova.com/index.php/rck/article/view/177/521>

García, J., García, M., & Rincón, G. (2024). *Transformación Organizacional a Través de los Estándares GRI: Un Enfoque Estratégico para la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/aaas/es/article/view/3589/7761>

Giraldo, Y. (2021). *Gestión de la cultura corporativa a través de la comunicación interna en instituciones de educación superior. Un caso de estudio*. Obtenido de https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5601/Giraldo_Yoiver.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006
- Gualpa, V. (2023). *La comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados del área administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua*”. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fbd6fd6b-d5a3-4cea-a9bb-075362832fa8/content>
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). *al, La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>
- Gutierrez, D. (2025). *Diagnóstico y propuesta de plan de comunicación interna con perspectiva de género para la secretaría de mujeres del estado de México*. Obtenido de <https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/b52da24a-c376-4f6f-a117-b8e797f90da7/content>
- Gutierrez, R. (2022). *El papel de la Comunicación Estratégica como un factor de Ventaja Competitiva para la Organización*. Obtenido de <https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/101/137>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Métodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Herrera, F. (2022). *Propuesta para mejorar la comunicación interna y el liderazgo en el Sanatorio “Prof. León S. Morra*. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/6c266903-e667-45ba-92c1-60e88a13ccec/content>

- Holguin, A. (2024). *Rol de la comunicación interna y cultura organizacional para la gestión de la .* Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/684435/Holguin_MA.pdf?sequence=1
- Jáuregui, S., & Peña, J. (2023). *Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior.* Obtenido de Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior
- Kassar, G. (2024). *Diseño de una política de comunicación organizacional interna para el fortalecimiento de la cultura en la Empresa Prix.* Obtenido de Diseño de una política de comunicación organizacional interna para el
- LLanos, M., & Tomála, G. (2024). *La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano.* Obtenido de <https://sapieniatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/107/229>
- (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021.* Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV_PG_MRHGO_TE_Lucen_Soldevilla_2021.pdf
- Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). *La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial.* Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718/785>
- Mendoza, J. (2024). *La identidad organizacional y la transformación de roles en la sucesión de una empresa familiar.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

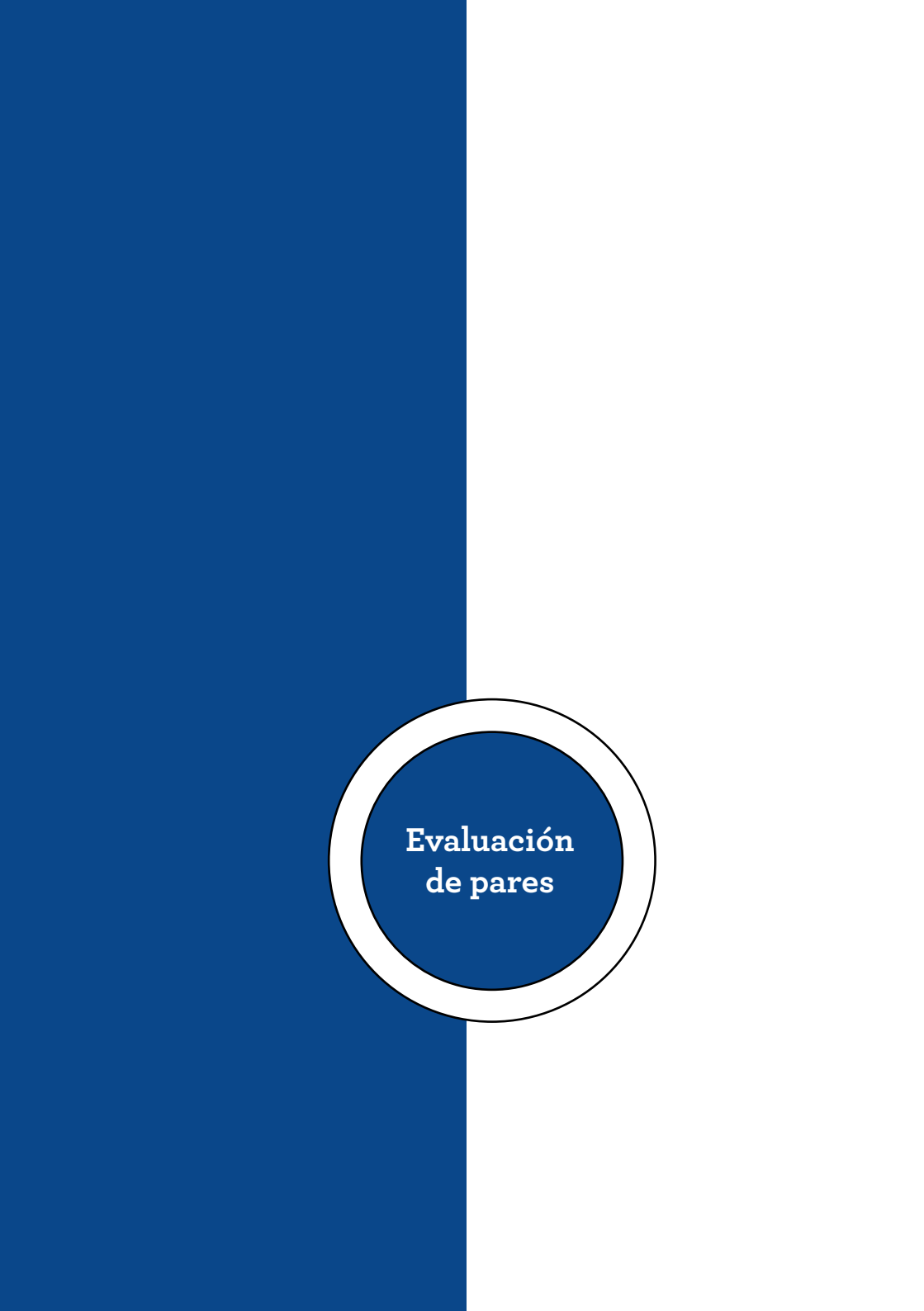
articulo?codigo=9824270

- Mustafai, A., Golob, U., & Podnar, K. (2025). *Internal Communication Satisfaction as a Driver of Membership Satisfaction and Identification in a Medical Professional Association*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11266-025-00742-2>
- Ocampo, M. (2025). *Análisis de la gamificación como herramienta para mejorar la comunicación interna y fortalecer la motivación y el compromiso organizacional*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/12943/An%c3%a1lisis%20de%20la%20gamificaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). *La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales*. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Paredes, M. (2025). *PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA SC INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN (2024)*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3f2e98b6-8772-4800-b270-ee1bcb55be43/content>
- Reinoso, D. (2025). *La Comunicación Interna como factor de cohesión corporativa: estudio de caso de una empresa láctea*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10350589>
- Ríos, E., Páez, H., & Barbos, J. (2020). *Estrategias de Comunicación*. Obtenido de <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>

- Rodríguez, J. (2024). *Modelo de Gestión del Conocimiento articulado a la norma ISO 21001:2018 para Instituciones Educativas Oficiales del Núcleo 926 de Medellín. Estudio de caso: Institución Educativa Madre María Mazzarello*. Obtenido de https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/6624/JuanCarlos_Rodr%C3%adguez%20Arroyo_2024.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Sabrera, L., & Sudario, A. (2024). *Tipos de comunicación organizacional interna en los trabajadores del Programa Juntos Unidad Territorial Lima, Huacho 2023*. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/10041/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarmiento, M. (2024). *Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1321/4630>
- Soler, A., Gil, I., & Berenguer, G. (2025). *Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios*. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182025000100165#B29
- Solórzano, A., Vélez, N., & Zita, Z. (2024). *Los medios comunicativos tradicionales y la convergencia digital*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212024000200072
- Torres, M. (2022). *La comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales. Caso de estudio: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, período 2016-2018*. Obtenido de <https://repositorio.uasb>

edu.ec/bitstream/10644/8622/1/T3778-MDTH-Torres-La%20comunicacion.pdf

- Trinidad, O. (2024). *Comunicación interna y cultura organizacional de profesores de secundaria en Instituciones Educativas Privadas del distrito de* . Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136703/Montalban_PM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tulcanaza, A., Aguilar, I., & Artieda, C. (2021). *Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Vilcapoma, J. (2025). *COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA UNIVERSIDAD DE LIMA, 2025*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4314514a-65f4-4b68-b139-3e8ba73e8779/content>
- Zelada, M. (2024). *LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL COLABORADOR DOCENTE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO, PERÚ, EN EL AÑO 2021*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36885/Zelada%20Saavedra%20Mercedes%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Evaluación de pares



CERTIFICADO DE REVISIÓN DE PARES

Quito, 01 de diciembre de 2025

Esta editorial certifica que una vez realizada la valoración metodológica para la **evaluación de pares** de la obra **La Comunicación Interna como Vector de Transformación Cultural en las Organizaciones**, de los autores: Mgtr. Ana Malvacias, Mgtr. Naudy Almaco; una vez finalizado el proceso de revisión de pares ciegos, se destaca que la obra cumple con los criterios de relevancia y pertinencia que especifica el respectivo reglamento de Educación Superior, por lo tanto, la misma es recomendable como una **OBRA RELEVANTE**.

Cabe indicar que los contenidos cumplen con estándares de calidad para los procesos de enseñanza y aprendizaje, es inédita y contribuyen al conocimiento y formación de los estudiantes universitarios, de tal manera que resultan fundamentales y sustanciales en la Educación Superior.

Atentamente,

Mgtr. Anita Lucía Mata Velastegui
CC: 1712685831
Directora Académica



www.euroamericano.edu.ec