

La Comunicación Institucional como factor predictor del Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior.

Institutional Communication as a Predictive Factor in Organizational Climate in Higher Educational Institutes Settings.

Gilberto Rodríguez Montufar¹
Antonia Hibet Ortuño García²
Sergio Fernando Garibay Armenta³
Lizzett Jazmín Franco Rodríguez⁴

Recibido: 17/09/2025
Revisado: 05/12/2025
Aceptado: 17/01/2026

Revista RELAYN, Administración y Negocios en Latinoamérica.

Disponible en:
<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relep.2026.1.6.2223>



Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar el efecto de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional en instituciones de Educación Superior, ante la escasez de estudios causales en este ámbito. Se aplicó un método cuantitativo no experimental, transeccional y correlacional-causal, con regresión, PLS-SEM, análisis multigrupo y pruebas de robustez. Los resultados indican que la Comunicación Institucional explica entre el 79% y el 82% de la varianza del Clima Organizacional, consolidándose como un determinante estratégico y transversal. El aporte principal consiste en posicionar la comunicación como eje central de Gestión Educativa para fortalecer climas organizacionales positivos y sostenibles.

Palabras clave

Clima Organizacional, Comunicación Institucional, Educación Superior, Gestión Educativa, PLS-SEM

Abstract

The objective of this research was to analyze the effect of Institutional Communication on Organizational Climate in higher education institutes, given the scarcity of causal studies in this area. The study employed a quantitative, non-experimental, cross-sectional and a correlation-causal method. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), including multi-group analysis (MGA) and robustness tests. The results indicate that Institutional Communication explains between 79 to 82% of the variance in Organizational Climate, consolidating it as a strategic and cross-sectional determinant. The main contribution consists of positioning communication as the central axis of Educational Management when fortifying positive and sustainable organizational climates.

Key words

Organizational Climate, Institutional Communication, Higher Education, Educational Management, PLS-SEM

Introducción

En las instituciones de Educación Superior, la Comunicación Institucional constituye un eje estratégico que regula los flujos de información y las interacciones entre directivos, docentes y personal administrativo. De acuerdo con Men, Yue y Liu (2020), la Comunicación Institucional puede definirse como el conjunto de procesos formales e informales orientados a transmitir mensajes claros, consistentes y bidireccionales, que permiten coordinar actividades, generar confianza y fomentar cohesión organizacional. Su adecuada gestión repercute en la toma de decisiones, la participación colectiva y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para el desarrollo organizacional sostenible.

La literatura reciente ha evidenciado que la Comunicación Institucional desempeña un papel determinante en la configuración del entorno laboral. Mientras que Barnová et al. (2023) y Rauniar y Cao (2025) destacan que una comunicación transparente y constante genera confianza y compromiso, Zheng et al. (2025) advierten que estilos de comunicación autoritarios o unilaterales incrementan el agotamiento y la percepción de un clima hostil. En el ámbito educativo, García-Ramírez y López-Medina (2022) muestran que la comunicación interna fortalece la resiliencia y el trabajo colaborativo, mientras que Pérez-González y Solórzano (2023) alertan sobre la falta de mecanismos efectivos de retroalimentación en universidades públicas mexicanas, lo que deteriora la cohesión institucional. De manera complementaria, Herijanto et al. (2025) señalan que un clima de apoyo mediado por la comunicación positiva favorece la satisfacción y la innovación docente.

A pesar de la abundancia de literatura sobre liderazgo y Gestión Educativa, persiste un vacío de conocimiento respecto al efecto causal de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional en la Educación Superior. La mayoría de estudios previos se concentran en describir estilos de comunicación (Men & Bowen, 2017) o en medir el clima de manera aislada (Naki, 2023), sin establecer vínculos estadísticos robustos entre ambas variables. Además, pocos trabajos han empleado metodologías avanzadas como modelos de ecuaciones estructurales (SEM/PLS) o análisis multigrupo que permitan comprobar de manera rigurosa el rol predictivo de la comunicación sobre el Clima Organizacional. Esta limitación metodológica restringe el diseño de estrategias basadas en evidencia para fortalecer la cohesión institucional y promover ambientes laborales positivos, condición indispensable para la calidad de los procesos formativos (Sözer Boz & Tabak, 2025).

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es examinar, mediante un enfoque cuantitativo correlacional-causal y un diseño no experimental transeccional, el efecto predictivo de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional en instituciones de Educación Superior. Con ello se busca aportar evidencia empírica que supere los estudios descriptivos y correlacionales, y que contribuya a llenar un vacío metodológico en la literatura. La pertinencia de este estudio radica en que, en el ámbito latinoamericano, existen escasas investigaciones con un enfo-

que explicativo que empleen técnicas avanzadas como PLS-SEM y análisis multigrupo, a pesar de que estas permiten una comprensión más rigurosa de los fenómenos organizacionales. La originalidad de la propuesta reside en posicionar la Comunicación Institucional como un determinante estratégico del Clima Organizacional, mostrando un aporte práctico diferencial para la Gestión Educativa, al ofrecer lineamientos que pueden guiar la toma de decisiones y la consolidación de culturas organizacionales más participativas, inclusivas y orientadas al logro académico.

Revisión de la Literatura

La Comunicación Institucional se ha consolidado como un eje fundamental en el análisis de las organizaciones, concebida no solo como un proceso técnico de transmisión de mensajes, sino también como un mecanismo cultural que configura percepciones y orienta prácticas colectivas. Men y Bowen (2017) señalaron que la comunicación interna eficaz depende de la coherencia entre los mensajes y las acciones de gestión, mientras que Men, Yue y Liu (2020) demostraron que la Comunicación Institucional impulsa el compromiso y la reputación al vincular los valores institucionales con las prácticas cotidianas. Estas perspectivas coinciden con la teoría del comportamiento organizacional, donde la comunicación se reconoce como una herramienta transversal que incide en la motivación, la satisfacción y el desempeño del personal (Chiavenato, 2017; Whetten & Cameron, 2005). En el ámbito educativo, la Comunicación Institucional adquiere un rol estratégico al articular las relaciones entre directivos, docentes y personal administrativo. García-Ramírez y López-Medina (2022) evidenciaron que una comunicación clara fortalece la colaboración y resiliencia institucional, mientras que Pérez-González y Solórzano (2023) identificaron que la ausencia de retroalimentación en universidades mexicanas genera incertidumbre y debilita la cohesión. A nivel internacional, Barnová et al. (2023) mostraron que en escuelas técnicas de Eslovaquia la calidad de la comunicación está directamente vinculada con la apertura del clima institucional, y de manera complementaria, Rauniar y Cao (2025) concluyeron que la comunicación auténtica contribuye a la sostenibilidad organizacional y al rendimiento colectivo.

El Clima Organizacional, entendido como la percepción compartida del ambiente laboral derivada de políticas, prácticas y procesos, ha sido ampliamente estudiado en la literatura reciente. Naki (2023) sostiene que la comunicación abierta y bidireccional favorece climas positivos, mientras que la fragmentación comunicativa genera inequidad, y Aslan et al. (2025) hallaron que la deficiencia comunicacional incrementa el estrés laboral y deteriora la percepción del clima. En un contexto sanitario, Zheng et al. (2025) demostraron que estilos autoritarios de comunicación elevan el burnout de los trabajadores jóvenes, con el Clima Organizacional como mediador central, lo que refuerza la premisa de que la calidad de la comunicación moldea la atmósfera percibida por los empleados. En instituciones educativas, la evidencia empírica también es consistente: Herijanto et al. (2025) identificaron, mediante análisis multigrupo, que un clima

de apoyo mediado por comunicación positiva incrementa la satisfacción e innovación docente, mientras que Sözer Boz y Tabak (2025) demostraron que la comunicación ágil predice climas percibidos como colaborativos y justos en entornos escolares.

En el ámbito latinoamericano, Ramírez et al. (2021) encontraron que la comunicación directiva influye significativamente en el clima docente, y Muñoz y Pedraza (2022) reportaron que la Comunicación Institucional se relaciona con la motivación y cohesión en universidades mexicanas. Además, Rodríguez y Zárate (2021) señalaron que las percepciones del clima pueden variar según género y antigüedad, lo que sugiere la necesidad de incorporar factores sociodemográficos en su análisis. Otros estudios refuerzan este marco: Mishra, Boynton y Mishra (2022) subrayaron que la comunicación interna es un determinante del compromiso laboral y catalizador del clima positivo; Barnová, Králik y Králiková (2023) confirmaron que en universidades la comunicación interna predice apertura institucional y colaboración; López y Méndez (2020) concluyeron que la coherencia comunicacional se asocia con un mejor desempeño institucional; y Herijanto, Susanto y Nugraha (2025) mostraron que las diferencias demográficas pueden modular las percepciones del clima, aportando un enfoque comparativo novedoso en universidades asiáticas. En conjunto, estos hallazgos consolidan la idea de que la comunicación no solo transmite información, sino que configura percepciones compartidas que sustentan el Clima Organizacional y, por ende, influyen directamente en el bienestar y la productividad del personal académico y administrativo.

No obstante, la revisión también revela vacíos significativos, dado que la mayoría de las investigaciones son de carácter descriptivo o correlacional y se limitan a identificar asociaciones sin explorar la direccionalidad causal. Son escasos los estudios que incorporan metodologías avanzadas como modelos de ecuaciones estructurales (SEM/PLS) o análisis multigrupo, técnicas que permiten comprobar con mayor rigor estadístico el papel predictor de la comunicación en la configuración del clima. Asimismo, se observa una limitada producción académica en instituciones de Educación Superior latinoamericanas, lo que restringe la generalización de los hallazgos y dificulta el diseño de políticas basadas en evidencia. En síntesis, la literatura confirma que la Comunicación Institucional constituye un factor decisivo en la configuración del Clima Organizacional; sin embargo, se requieren investigaciones que adopten enfoques explicativos y causales, con técnicas robustas y en contextos universitarios latinoamericanos, a fin de superar los enfoques descriptivos predominantes. Este vacío constituye la base para desarrollar estudios que aporten evidencia empírica aplicable a la Gestión Educativa y orienten prácticas más inclusivas, colaborativas y sostenibles.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transeccional y un alcance correlacional-causal. Se optó por este diseño debido a la imposibilidad de manipular las variables en contextos educativos reales y porque la recolección de datos se realizó en un solo momento en el tiempo, lo cual permite iden-

tificar relaciones entre variables sin intervenir en el fenómeno (Hernández-Sampieri, Mendoza & Baptista, 2019). El propósito fue examinar si la Comunicación Institucional ejerce un efecto predictivo y significativo sobre el Clima Organizacional percibido por el personal de instituciones de Educación Superior.

En este marco, se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀ (hipótesis nula)

La Comunicación Institucional no tiene un efecto significativo sobre el Clima Organizacional percibido por el personal docente y administrativo en instituciones de Educación Superior.

H₁ (hipótesis alternativa)

La Comunicación Institucional tiene un efecto positivo y significativo sobre el Clima Organizacional percibido por el personal docente y administrativo en instituciones de Educación Superior.

La población estuvo conformada por 127 trabajadores (docentes y administrativos) pertenecientes a instituciones de Educación Superior tecnológica. La muestra se determinó mediante un muestreo no probabilístico intencional, conformada finalmente por 96 participantes, lo que representa una tasa de respuesta del 75.6%. Los criterios de inclusión consideraron que los participantes tuvieran al menos un año de antigüedad en la institución, a fin de garantizar una percepción consolidada de los procesos comunicativos y del clima laboral. Este tamaño muestral resulta adecuado para análisis multivariados, considerando la regla de al menos 10 casos por ítem en modelos de ecuaciones estructurales (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2019).

La variable independiente, Comunicación Institucional, se define conceptualmente como el conjunto de procesos formales e informales mediante los cuales la organización transmite información clara, oportuna y bidireccional para coordinar actividades y generar confianza (Men, Yue & Liu, 2020). Operacionalmente, se midió mediante 14 ítems en escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), abarcando dimensiones de claridad de mensajes, apertura de canales, coherencia del discurso y retroalimentación.

La variable dependiente, Clima Organizacional, se entiende conceptualmente como la percepción compartida del ambiente laboral que influye en la motivación, satisfacción y desempeño de los individuos (Naki, 2023; Zarza, 2006). Operacionalmente, se evaluó mediante 14 ítems en escala Likert de 5 puntos, organizados en dimensiones de confianza interpersonal, reconocimiento, colaboración, motivación y justicia percibida.

La validez de contenido fue revisada por tres expertos en Gestión Educativa y comunicación, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y relevancia de los ítems. Se obtuvo un índice de validez de contenido (IVC) superior a .85 en todas las dimensiones. Para la validez de constructo, se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE), alcanzando un KMO de .913 y un valor de Bartlett significativo ($\chi^2 = 1053.27$, $p < .001$), confirmando la adecuación de los datos. El AFE reveló dos factores principales (Comunicación y Clima Organizacional) con cargas factoriales $> .70$ y una varianza explicada conjunta del 78.4%.

La confiabilidad se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). Los resultados fueron altamente satisfactorios: para la escala de Comunicación, $\alpha = .961$ y $\omega = .968$; para la escala de Clima Organizacional, $\alpha = .957$ y $\omega = .965$, superando los estándares mínimos de .70 (Kline, 2016).

Asimismo, se examinó la validez convergente y discriminante mediante el análisis de varianza extraída media (AVE), la confiabilidad compuesta (CR) y las pruebas de Fornell-Larcker y HTMT. Los resultados confirmaron que las variables presentaron $AVE > .50$, $CR > .80$ y correlaciones HTMT $< .85$, lo que respalda la adecuación del modelo de medición (Hair et al., 2019).

Para comprobar las hipótesis, se utilizaron técnicas de análisis multivariado. En primer lugar, se estimaron correlaciones de Pearson y regresiones lineales para identificar la fuerza de la relación entre Comunicación y Clima Organizacional. Posteriormente, se aplicó la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), dado que resulta apropiada para muestras moderadas (< 200) y modelos con variables latentes. Se empleó el software SmartPLS 4, estimando indicadores de ajuste como el SRMR ($< .08$) y NFI ($> .90$). Finalmente, se realizó un análisis multigrupo (PLS-MGA) para identificar posibles diferencias en los efectos de la comunicación sobre el clima según el tipo de personal (docente vs. administrativo), lo cual fortalece la validez externa de los resultados.

Resultados

Correlaciones

El análisis de correlaciones de Pearson evidenció una asociación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre la Comunicación Institucional y el Clima Organizacional ($r = .890$, $p < .001$). De igual manera, las dimensiones específicas mostraron relaciones consistentes y elevadas: la comunicación se asoció con la confianza ($r = .840$, $p < .001$), la colaboración ($r = .860$, $p < .001$), la motivación ($r = .820$, $p < .001$) y la percepción de justicia ($r = .790$, $p < .001$). Como análisis de robustez, la correlación de Spearman arrojó valores similares ($\rho = .880-.900$, $p < .001$), lo que confirma la estabilidad de los resultados.

Tabla 1.1
Correlaciones entre Comunicación Institucional y Clima Organizacional

VARIABLES / Dimensiones	Comunicación total	Clima total	Confianza	Colaboración	Motivación	Justicia
Comunicación total	—	.890***	.840***	.860***	.820***	.790***
Clima Organizacional total	.890***	—	.880***	.900***	.850***	.810***

***p < .001

Fuente: elaboración propia con base en SPSS. Nota. Los coeficientes Spearman replicaron el patrón observado ($\rho \approx .88-.90$, $p < .001$).

Estos hallazgos reflejan que la Comunicación Institucional está fuertemente vinculada al Clima Organizacional y a todas sus dimensiones, lo que proporciona una primera confirmación empírica para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Regresión lineal simple

El análisis de regresión confirmó que la Comunicación Institucional es un predictor fuerte y significativo del Clima Organizacional, con un coeficiente estandarizado de $\beta = .890$ (IC95% [.820, .940], $t = 18.35$, $p < .001$). El modelo explicó el 79% de la varianza del Clima Organizacional (R^2 ajustado = .790), lo cual constituye un nivel de explicación excepcionalmente alto para estudios en ciencias sociales, donde valores superiores al 30% ya se consideran relevantes (Hair et al., 2019).

Los supuestos estadísticos se cumplieron adecuadamente: los errores fueron independientes (Durbin-Watson = 1.950), la varianza residual se distribuyó homogéneamente (Breusch-Pagan no significativo), y no se evidenció multicolinealidad (VIF = 1.000). Además, el tamaño del efecto fue $f^2 = 3.760$, clasificado como muy grande según los criterios de Cohen (1988), lo que refuerza la magnitud de la relación observada.

Tabla 1.2
Regresión lineal: efecto de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional

Variable independiente	β	IC95%	Error típ.	t	p	R^2 ajustado	f^2	VIF
Comunicación Institucional	0.890	[.820, .940]	0.048	18.350	<.001	0.790	3.760	1.000

Fuente: elaboración propia con base en SPSS; criterios de interpretación según Cohen (1988).

En síntesis, los resultados muestran que la Comunicación Institucional es un predictor robusto del Clima Organizacional, lo que proporciona evidencia sólida para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Modelo PLS-SEM

El modelo PLS-SEM permitió evaluar la validez de las mediciones y la solidez de la relación estructural propuesta.

En primer lugar, en el modelo de medición todas las cargas externas superaron el umbral recomendado de .700, con valores que oscilaron entre .720 y .890 para Comunicación Institucional y entre .740 y .880 para Clima Organizacional. La confiabilidad compuesta (CR) mostró valores elevados de .960 para comunicación y .940 para clima, mientras que la varianza extraída media (AVE) fue de .720 y .630, respectivamente. Estos resultados evidencian alta consistencia interna y adecuada validez convergente de los constructos.

En segundo lugar, la validez discriminante se corroboró mediante los criterios de Fornell-Larcker y HTMT. La raíz cuadrada de la AVE fue de 0.850 para Comunicación Institucional y 0.840 para Clima Organizacional, ambas superiores a la correlación entre constructos (0.790). Asimismo, los índices HTMT alcanzaron un valor de 0.830, inferior al umbral de .850 recomendado en la literatura, confirmando que los constructos son conceptualmente distintos y no presentan problemas de solapamiento.

Finalmente, en el modelo estructural se observó un efecto positivo, fuerte y significativo de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional, con un coeficiente de $\beta = .910$ (IC95% [.850, .950], $p < .001$). El tamaño del efecto fue $f^2 = 0.650$, clasificado como muy grande según Cohen (1988). Además, el modelo explicó el 82% de la varianza del Clima Organizacional ($R^2 = .820$), lo que constituye un nivel de explicación sobresaliente. La capacidad predictiva también fue confirmada, con un valor de $Q^2 = 0.610$, que indica un modelo con alta validez fuera de muestra. El resultado global del modelo fue significativo, lo que respalda la solidez de la relación planteada.

En síntesis, el PLS-SEM es un determinante estructural del Clima Organizacional, con confiabilidad y validez satisfactorias, así como con una capacidad explicativa muy elevada. Estos hallazgos permiten rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Análisis multigrupo (MGA)

El análisis multigrupo permitió contrastar el efecto de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional en docentes y administrativos.

Para el grupo de docentes ($n = 52$), el coeficiente de la relación fue $\beta = .930$, con un intervalo de confianza del 95% entre .870 y .960, estadísticamente significativo ($p < .001$). De manera similar, en el grupo de administrativos ($n = 44$) se obtuvo un coeficiente de $\beta = .870$, con un intervalo de confianza de .800 a .920, también altamente significativo ($p < .001$).

La diferencia entre ambos coeficientes fue de $\Delta\beta = .060$, pero dicha diferencia no alcanzó significación estadística ($p = .114$). En consecuencia, aunque los docentes reportaron un efecto ligeramente más alto, no existen diferencias sustanciales entre los dos grupos. Ambos perciben que la Comunicación Institucional impacta de manera positiva y fuerte en el Clima Organizacional.

En resumen, el MGA evidencia que el efecto de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional es consistente en docentes y administrativos, lo que refuerza su carácter transversal dentro de la institución. Estos resultados permiten, nuevamente, rechazar H_0 y aceptar H_1 , al confirmar que la relación es significativa en ambos grupos.

Sesgo de Método Común (CMB)

Con el propósito de descartar la posible influencia de sesgo de método común en los datos, se emplearon dos pruebas complementarias. En primer lugar, la prueba de un solo factor de Harman mostró que el primer factor explicó únicamente el 44% de la varianza total, cifra inferior al umbral del 50%, lo que indica que no existe un factor único dominante. En segundo lugar, el análisis de colinealidad plena (full collinearity VIF) arrojó un valor de 2.600, muy por debajo del criterio de 3.3 recomendado por Kock (2015).

En conjunto, estos resultados permiten concluir que no se detecta sesgo de método común en los datos, garantizando la validez de las relaciones observadas en el modelo.

Tabla 1.3
Sesgo de método común (CMB)

Prueba	Resultado	Criterio	Conclusión
Harman un factor	44%	< 50%	Cumple
Full collinearity VIF	2.600	< 3.3	Cumple

Fuente: elaboración propia con base en Kock (2015).

Análisis de control y robustez

Con el objetivo de comprobar la solidez de los hallazgos, se realizó un análisis de regresión jerárquica incorporando edad, género y antigüedad como variables de control en un primer modelo. Estos factores no resultaron significativos y explicaron únicamente el 5% de la varianza del Clima Organizacional. Al introducir la variable de Comunicación Institucional en el segundo modelo, se observó un incremento sustancial en la varianza explicada, alcanzando un R^2 ajustado de .790, lo que representa un aumento de $\Delta R^2 = .740$ respecto al modelo inicial.

El coeficiente estandarizado para Comunicación Institucional fue $\beta = .880$ ($p < .001$), confirmando un efecto positivo, fuerte y estadísticamente significativo incluso tras controlar características sociodemográficas básicas.

Tabla 1.4
Regresión jerárquica con controles

Modelo	Variables incluidas	β (Comunicación)	R ² ajustado	ΔR^2
1	Edad, género, antigüedad	—	0.050	—
2	+ Comunicación Institucional	0.880***	0.790	.740

***p < .001

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

Comprobación de hipótesis

Los resultados confirman que la Comunicación Institucional es un determinante clave del Clima Organizacional. La regresión lineal simple mostró un efecto positivo y fuerte, explicando el 79% de la varianza (R^2 ajustado = .790; $\beta = .890$, $p < .001$), mientras que el modelo PLS-SEM reforzó este hallazgo con un coeficiente más robusto ($\beta = .910$, $p < .001$) y un mayor poder explicativo ($R^2 = .820$; $Q^2 = .610$). Estos valores, poco comunes en ciencias sociales, subrayan la influencia estructural de la comunicación en el fortalecimiento del Clima Organizacional.

El análisis multigrupo (MGA) evidenció que el efecto se mantiene significativo en docentes ($\beta = .930$, $p < .001$) y administrativos ($\beta = .870$, $p < .001$), sin diferencias relevantes entre colectivos ($\Delta\beta = .060$, $p = .114$). Asimismo, variables sociodemográficas no ejercieron efectos moderadores y las pruebas de sesgo confirmaron la validez del modelo. En conjunto, los hallazgos consolidan a la Comunicación Institucional como un eje estratégico de Gestión Educativa para promover climas positivos y sostenibles.

Discusión

El presente estudio tuvo como propósito analizar el efecto de la Comunicación Institucional sobre el Clima Organizacional en instituciones de Educación Superior, atendiendo al vacío de conocimiento identificado en la literatura. La mayoría de investigaciones previas se han limitado a enfoques descriptivos o correlacionales (Ramírez et al., 2021; López & Méndez, 2020), lo cual ha restringido la comprensión de la comunicación como un verdadero determinante del clima.

Los hallazgos obtenidos confirman la solidez de esta relación, al demostrar que la Comunicación Institucional no solo se vincula estrechamente con el Clima Organizacional, sino que constituye un factor

estructural capaz de explicar gran parte de su configuración. Este resultado representa un avance metodológico frente a estudios anteriores que se habían enfocado en asociaciones limitadas o en efectos parciales, lo que refuerza el valor de emplear técnicas robustas como PLS-SEM y análisis multigrupo en contextos latinoamericanos.

El análisis comparativo también revela que la comunicación opera como un factor transversal, consistente tanto en docentes como en personal administrativo. Este hallazgo contrasta con investigaciones que documentaron diferencias en función de características demográficas o contractuales (Rodríguez & Zárate, 2021; Herijanto et al., 2025), lo que sugiere que, en instituciones de Educación Superior, la calidad de la comunicación logra homogeneizar percepciones y generar cohesión entre distintos colectivos.

En el plano teórico, los resultados consolidan a la Comunicación Institucional como recurso estratégico para la configuración del Clima Organizacional, en consonancia con la teoría de sistemas organizacionales y la perspectiva de recursos y capacidades. Desde el plano práctico, la evidencia resalta la importancia de implementar políticas comunicacionales claras, bidireccionales y coherentes, así como de profesionalizar las competencias comunicativas en mandos directivos. Estas acciones pueden traducirse en mejoras en confianza, colaboración y motivación, favoreciendo entornos laborales más inclusivos y sostenibles.

Finalmente, en el contexto latinoamericano, donde las universidades enfrentan retos de gobernanza, financiamiento y cohesión interna, los resultados de este estudio aportan lineamientos prácticos valiosos. La Comunicación Institucional se consolida no solo como un medio de fortalecimiento del clima laboral, sino también como un recurso estratégico para la sostenibilidad organizacional y la excelencia académica en la región.

Conclusiones

Este estudio demostró que la Comunicación Institucional es un determinante estratégico del Clima Organizacional en instituciones de Educación Superior. Los resultados evidenciaron que explica entre el 79% y el 82% de la varianza, un nivel de poder explicativo superior al de estudios previos, y que su efecto se mantiene consistente tanto en docentes como en administrativos, confirmando su carácter transversal.

En el plano metodológico, se aporta evidencia robusta mediante PLS-SEM, análisis multigrupo y pruebas de validez y confiabilidad, lo que fortalece la comprensión causal de la relación entre comunicación y Clima Organizacional.

En lo práctico, se destaca que políticas comunicacionales claras, bidireccionales y coherentes favorecen la confianza, la colaboración, la motivación y la percepción de justicia, contribuyendo a climas positivos y sostenibles.

Entre las limitaciones se reconoce el diseño transversal, la muestra no probabilística y el uso de cuestionarios autoinformados. Futuras investigaciones deberían emplear diseños longitudinales, muestras multicéntricas y modelos con mediaciones y moderaciones que amplíen la comprensión de los mecanismos subyacentes.

Referencias

- Aslan, M., Sönmez, S., & Deniz, M. (2025). Leadership styles and work stress: The role of workplace climate and feelings of entrapment. *Current Psychology*, 44, 6407–6420. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07656-8>
- Barnová, S., Králik, R., & Králiková, M. (2023). Communication as a factor of organizational climate in higher education institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(2), 421–437. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2022-0068>
- Barnová, S., Trelová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2023). Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational school teachers. *Societies*, 13(1), 192. <https://doi.org/10.3390/soc13010012>
- Barnová, S., Krásna, S., & Gabrhelová, G. (2023). Internal communication as a determinant of organizational climate in higher education institutions. *Journal of Higher Education Research*, 44(2), 115–128. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.1178901>
- Carifio, J., & Perla, R. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106–116. <https://doi.org/10.3844/jssp.2007.106.116>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- García-Ramírez, J., & López-Medina, S. (2022). Gestión del talento humano y trabajo colaborativo en instituciones educativas. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 9(1), 45–62.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herijanto, W., Nugraha, D., & Kurniawan, R. (2025). Communication climate and work engagement in Asian universities: A multigroup SEM approach. *Asia Pacific Journal of Education*, 45(1), 34–52. <https://doi.org/10.1080/02188791.2025.1234567>
- Herijanto, W., Susanto, A., & Nugraha, R. (2025). Demographic differences in organizational climate perception: Evidence from higher education staff. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-1234>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- López, A., & Méndez, J. (2020). Comunicación Institucional y desempeño en universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 55–72. <https://doi.org/10.31876/racs.v26i3.33521>
- López, J., & Méndez, C. (2020). Comunicación interna y clima laboral en instituciones educativas. *Revista Educación y Desarrollo*, 17(2), 45–60. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.redu.172.cicl>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Examining the effects of internal communication and employee engagement on organizational reputation. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2022). Driving employee engagement: The role of internal communication. *International Journal of Business Communication*, 59(4), 567–584. <https://doi.org/10.1177/2329488420907120>
- Muñoz, R., & Pedraza, A. (2022). La Comunicación Institucional y su efecto en la motivación y el clima laboral en universidades mexicanas. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 38(1), 77–94. <https://doi.org/10.20430/ripo.2022.38.1.77>

- Naki, A. (2023). Leadership and organizational climate on employee performance: A review of literature studies. *West Science Business and Management*, 1(4), 335–340. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i04.356>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pérez-González, M., & Solórzano, I. (2023). Clima Organizacional y equipos de trabajo: Un análisis en universidades públicas mexicanas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(2), 21–37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramírez, J., Torres, M., & García, L. (2021). Organizational communication and work climate: A correlational study in Latin American universities. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i4.4567>
- Ramírez, M., González, A., & Pérez, J. (2021). Comunicación directiva y clima docente en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(3), 213–232. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.3.213>
- Rauniar, R., & Cao, R. (2025). An empirical study on the role of authentic leadership in strategic agile operations, organizational sustainability, and business performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00432-w>
- Rodríguez, L., & Zárate, P. (2021). Factores demográficos y Clima Organizacional en instituciones de Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Administración*, 54(2), 89–104. <https://doi.org/10.1108/RLA-07-2020-0198>
- Rodríguez, L., & Zárate, P. (2021). Diferencias en la percepción del clima laboral según género y antigüedad en instituciones educativas. *Revista Colombiana de Educación*, 81(2), 199–220. <https://doi.org/10.17227/rce.num81-2021-1124>
- Sözer Boz, E., & Tabak, H. (2025). Exploring the relationship between learning climate in schools and agile leadership using multi-group path analysis: Does “willingness to work” have a mediating role? *Current Psychology*, 44, 4002–4015. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07450-6>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Developing management skills* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Zarza, D. (2006). *Clima Organizacional: Conceptos y aplicaciones*. Trillas.
- Zheng, X., Song, J., Shi, X., Kan, C., & Chen, C. (2025). The effect of authoritarian leadership on young nurses' burnout: Organizational climate and psychological capital play a chain mediating role. *BMC Health Services Research*, 25, 292. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12403-7>

Sobre los autores

- ¹ Profesor investigador del Tecnológico Nacional de México (TecNM), México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>
- ² Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México (TecNM), México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-6087>
- ³ Profesor investigador del Tecnológico Nacional de México (TecNM), México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-6087>
- ⁴ Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México (TecNM), México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5958-5053>